



**ФЕДЕРАЛЬНОЕ ГОСУДАРСТВЕННОЕ БЮДЖЕТНОЕ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЕ
УЧРЕЖДЕНИЕ ВЫСШЕГО ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ
«САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКИЙ ГОСУДАРСТВЕННЫЙ УНИВЕРСИТЕТ»**

Факультет психологии
Кафедра эргономики и инженерной психологии

Выпускная квалификационная работа на тему:
***Использование Теста ситуативных суждений для оценки
компетенции у продавцов***

по направлению подготовки 37.04.01 – Психология
основная образовательная программа «общая психология»

Выполнил:
Студент 4 курса
Очная форма обучения
Элифханов Султан Рамизович

Рецензент:

Доктор психологических наук, доцент
кафедры социальной психологии

Гуриева Светлана Дзахотовна

Научный руководитель:

Кандидат психологических наук,
доцент кафедры эргономики и
инженерной психологии СПбГУ

Маничев Сергей Алексеевич

Санкт-Петербург
2018

АННОТАЦИЯ

Данная работа посвящена оценке компетенций менеджеров по продажам с помощью Теста ситуативных суждений и методики «Требований должностной позиции». Тест апробирован на выборке продавцов-консультантов, а результаты сопоставлены с результатом методики «Требований Должностной позиции».

Цель исследования состояла в изучении возможности использования Теста ситуативных суждений Situational Judgment Test (SJT) с целью оценки компетенции персонала организации. В исследовании приняли участие 70 продавцов «отдела подтверждения заказа и комплектации» розничной и мелко-оптовой торговли.

Тест ситуативных суждений (SJT) – это тип теста, который измеряет отношение и поведение человека в ситуациях, связанных с работой. Кандидатам предлагается решить заданные ситуации с которыми они могут столкнуться в процессе работы.

Обработка данных проведена с применением коэффициента корреляции r-Спирмена. По результатам исследования можно сказать, что продавцы-консультанты сети «METRO» недооценивают требование к должностной позиции «Воздействие и влияние», при высокой оценке всех остальных требований.

Результаты эмпирической части подтверждают, что тест ситуативных суждений Situational Judgment Test (SJT) в адаптации Э.И. Личутиной является качественным инструментом оценки компетенций продавцов-консультантов (менеджеров по продажам) при отборе и подготовке сотрудников отдела подтверждения заказа и комплектации.

Abstract

This research is devoted to the assessment of competences of salesmen with a Situational Judgement test and method of "Job position requirements". Situational Judgment test results compared with results of the method of "Job position requirements".

The aim of the study was to study the possibility of using Situational Judgment test to assess competence of staff. Seventy sellers participated in this study. Subjects implemented Situational Judgment test and method of "Job position requirements".

Situational Judgement test (SJT) is a type of test that measures a person's attitude and behavior in work-related situations. The candidates offered to solve the given situation that they might experience in the job.

The result of empirical study: According to the results of the study the salesmen underestimate the requirement for the position "Impact and influence", in fact that all remaining requirements have high index. The results confirm that the test of situational Judgment Test (SJT) in the adaptation of E. I. Lichutina is a qualitative tool for assessing the competencies of sales managers.

Содержание

АННОТАЦИЯ.....	2
ВВЕДЕНИЕ.....	7
ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕСТА СИТУАТИВНЫХ СУЖДЕНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИИ ПРОДАВЦОВ	10
1.1. Современные представления о компетентностном подходе	10
1.1.1. Особенности компетентностного подхода	10
1.1.2. Основные типы компетенций	16
1.1.3. Компетентностный подход к управлению персоналом	18
1.2. Тест ситуативных суждений как важный инструмент диагностики компетенций ..	27
1.2.1. Сущность теста ситуативных суждений.....	27
1.2.2. Основные аспекты применения теста ситуативных суждений	30
ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ.....	32
2.1. Программа исследования	32
2.2. Общая характеристика выборки исследования.....	33
2.3. Методы и методики исследования	35
2.4. Процедура исследования.....	38
2.5. Методы обработки и анализа данных	39
ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ.....	40
3.1. Результаты Теста ситуативных суждений	40
3.2. Результаты опросника требований должностной позиции.....	42
3.3. Анализ взаимосвязей компетенции продавцов.....	45
3.2. Обсуждение результатов исследования.....	55
ВЫВОДЫ.....	57
СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ	60
Отечественная литература.....	60
Иностранные источники	64
ПРИЛОЖЕНИЕ А	65
Таблица 6 приложения А. Сводная таблица результатов.....	65
ПРИЛОЖЕНИЕ Б.....	66
Таблица 7 приложения Б. Таблица коэффициента Колмагорова-Смирнова.....	66
ПРИЛОЖЕНИЕ В	67

Таблица 8. Результат корреляционного анализа	67
ПРИЛОЖЕНИЕ Г	68
Таблица 9. Матрица корреляций кейсов Теста ситуативных суждений с ключевыми компетенциями по тесту Требования должностной инструкции	68
Приложение Д.....	69
Тест ситуативных суждений.....	69

Ключевые понятия и их определения-

В настоящей ВКР применяются следующие понятия в соответствии с определениями:

Компетенция – поведенческая характеристика, значимая для работника с целью эффективного осуществления профессиональных функций, которая указывает на определенные поведенческие стандарты.

Компетентность - интегральная характеристика эффективности деятельности индивида, мера успешности достижения цели.

Компетентностный подход как научно-прикладное направление является важным инструментом формирования новых конкурентных преимуществ на современном рынке.

Компетентность – уровень развития у работника заданных компетенций.

Тест ситуативных суждений – инструмент диагностики компетенций персонала организации.

ВВЕДЕНИЕ

Современный менеджмент отличается постоянным преобразованием стратегий, методов и инструментов управления. Это определяется динамикой изменений окружающей среды, внедрением новых технологий, изменениями в социально-экономической сфере.

Необходимость применения на практике современных методов управления персоналом, способных обеспечить рост эффективности деятельности организации, определяет поиск новых и обновление уже устоявшихся учебно-диагностических методов.

Современным направлением работы в системе управления персоналом является - компетентностный подход. Одним из методов данного подхода является ситуативная диагностика в профессиональной деятельности. Она представляет собой одно из перспективных направлений, активно используемых в менеджменте, позволяя определить различные аспекты мотивации работников и кандидатов на вакантные должности. Тест ситуативных суждений Situational Judgment Test (SJT) позволяет проводить комплексную диагностику персонала и кандидатов, в ситуации значительной неопределённости и широты возможных выборов, как профессиональных, так и социально-ориентированных.

Проблема исследования заключается в предположении относительно возможности применения теста ситуативных суждений в управленческой практике для для оценки компетенции продавцов.

Проблема компетентностного подхода в управлении персоналом с различных позиций раскрывается в работах М. Паркинсона, Г. Хамела, К.К. Прахалада, В.Д. Роика, Р. Миллса, О.Л. Чулановой, Е.А. Митрофановой, Н.К. Шеметовой, О.Л. Беловой, В.Л. Расковалова, А.Я. Кибанова, Е.В. Шевченко, Т.А. Ветошкиной, И.П. Данилова, Л.П. Синяевой и др.

Таким образом, актуальность исследования определяется отсутствием научно обоснованных данных о возможности и эффективности применения

теста ситуативных суждений в России для диагностики компетенции продавцов.

Цель исследования состояла в изучении возможности использования Теста ситуативных суждений Situational Judgment Test (SJT) с целью оценки компетенции персонала организации.

Гипотеза исследования: Тест ситуативных суждений имеет значимые корреляты с показателями компетенции продавцов отдела подтверждения заказа и комплектации.

Задачи исследования:

- 1) Определить современные представления о компетентностном подходе, проанализировать имеющийся инструмент диагностики компетенций персонала;
- 2) Провести психодиагностику продавцов отдела подтверждения заказа и комплектации, с последующим анализом документов коммерческой организации;
- 3) Провести математический, статистический анализ результатов психодиагностики продавцов.
- 4) Провести качественную интерпретацию полученных результатов.
- 5) Сделать выводы о возможности и обоснованности применения теста ситуативных суждений в адаптации Э.И. Личутиной;

Объект исследования: 70 продавцов «отдела подтверждения заказа и комплектации».

Предмет исследования ситуативные суждения, компетенции продавцов.

Эмпирическая база исследования: ООО «METRO»

Использовались следующие методы исследования:

- теоретические: анализ научной литературы и документации в области исследования;
- эмпирические: психодиагностическое тестирование, методы статистического анализа количественных характеристик, интерпретационные.

Теоретико-методологической основой исследования послужили общие методологические принципы психологии: системность (Б.Г. Ананьев, А.А. Бодалев, А.Н. Леонтьев, Б.Ф. Ломов и др.), принцип единства личности и деятельности (А.Н. Леонтьев, С.Л. Рубинштейн), научные работы по проблеме исследования, современные принципы научного исследования социально-экономических процессов в современном обществе. В данной работе применялись такие научные методы, как системный подход, диалектический подход и анализ специальной литературы и методической документации по проблеме исследования.

Практическая значимость исследования состоит в использовании данных материалов в деятельности организационных психологов в тренингах, программ обучения и развития персонала, при отборе на вакантные должности и психокоррекции профдеформаций в организации-заказчика.

Структура работы. Работа выполнена на 53 страницах, включает введение, три главы, выводы, заключение и список литературы из 41 отечественных и 6 зарубежных источников, иллюстрирована 11 рисунками и 9 таблицами.

ГЛАВА 1. ТЕОРЕТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ ИСПОЛЬЗОВАНИЯ ТЕСТА СИТУАТИВНЫХ СУЖДЕНИЙ ДЛЯ ОЦЕНКИ КОМПЕТЕНЦИИ ПРОДАВЦОВ

1.1. Современные представления о компетентностном подходе

1.1.1. Особенности компетентностного подхода

В современных условиях коренным образом подвергается переосмыслению подход к требованиям, предъявляемым к специалистам, профессионалам, к персоналу. Данный подход в настоящее время требует создания таких организационных условий, которые дают возможность формировать и совершенствовать профессионально значимые качества, готовность к приобретению многофункциональных умений, личностные свойства, обеспечивающие профессиональную мобильность. В настоящее время одним из важнейших факторов успешности в профессиональной деятельности является компетентность.

Компетентностный подход - важнейший в анализе и решении проблем современного социума. Данный подход в значительной мере актуализировался в связи с обсуждением и принятием новых федеральных образовательных стандартов и составляет базис гуманистической парадигмы, детерминируя образовательную стратегию. Компетентностный подход в РФ отличается ярко выраженной гуманистической направленностью и представляет собой единую систему определения целей, отбора содержания, оценивания результатов, организационного и технологического обеспечения учебного и трудового процесса на основе выделения различных компетенций [13, с. 5].

Компетентностный подход в качестве эффективного инструмента оценки, отбора, обучения и развития персонала применяется в управлении персоналом с 70-х гг. XX столетия. Сущность компетентностного подхода заключается в акцентировании внимания на достижении цели, результативности

образовательного процесса, выражающего способность индивида действовать в различных проблемных ситуациях достаточно эффективно [5, с. 15].

Компетентностный подход имеет выраженную интегративность, и объединяет в некое единство соответствующие знания, умения в различных сферах деятельности и свойства личности, которые обеспечивают успешное применение знаний и умений с целью достижения поставленной цели.

Во многих источниках термин «компетентность» (от лат. *competentis* – надлежащий, способный) обычно употребляется применительно к лицам определенного профессионального статуса и характеризует меру соответствия их понимания знаний и умений реальному уровню сложности выполняемых ими задач и решаемых проблем. Данное понятие содержит когнитивные, операционально-технические составляющие, а также мотивационную, социальную, поведенческую. Компетентность – общая способность человека мобилизовать в ходе профессиональной деятельности приобретенные знания, умения и навыки, а также использовать обобщенные способы выполнения действий [6, с.180].

Понятие «компетентность» на практике рассматривается как системное единство знаний, умений (квалификаций), ценностей, отношений, которое дает возможность решать различные проблемные ситуации (в профессиональной и учебной деятельности, в межличностном общении, в социуме и прочее) [11, с. 18]. Компетентность (обладание познавательными знаниями в определенной сфере) и компетенция (область вопросов, в которых кто-либо достаточно хорошо осведомлен) являются базисом профессиональной деятельности [30, с. 91].

Термин «компетенция» введен Р. Бояцисом в 1982 г., определившим компетенцию в качестве суммы неких способностей определенной личности, которые направляют поведение этой личности на соответствие требованиям профессиональной деятельности и достижение поставленных целей [38, С. 293]. На период 1990 гг. XX столетия методы оценки персонала по компетенциям уже применялись во многих странах, сформировалась база данных

компетенций, словарь компетенций. Существует масса определений понятия «компетенция». Базовыми признают следующие подходы к пониманию компетенций – американский и европейский [7, С. 14].

В американском подходе компетенции определяются как описание поведения определенного сотрудника. Согласно американскому подходу, компетенция – основная характеристика сотрудника, и обладая последней, он может демонстрировать нужное организации поведение и поэтому добиваться значимых показателей в профессии.

В европейском подходе компетенции трактуются в качестве описания поставленных рабочих задач либо предсказуемых результатов деятельности: компетенция - способность работника к действию сообразно со стандартами, которые приняты в организации (выявление стандарта-минимума, который должен быть достигнут конкретным сотрудником).

Согласно мнению А.В. Хуторского, компетенция представляет собой совокупность взаимосвязанных личностных свойств (знаний, умений и навыков, а также различных способов деятельности), необходимых для успешной продуктивной деятельности. Компетентность – владение, обладание индивидом соответствующей компетенцией, что подразумевает личностное отношение индивида к данной компетенции, а также к предмету деятельности [35, с.17]. Компетенция – заданное требование к уровню подготовки индивида, а компетентность – уже состоявшееся личностное качество или характеристика [35, с.17].

По мнению С.Н. Макеевой, компетенция несет в себе признак более общего, потенциального, когнитивного, объективного. Компетентность же, как обладание компетенцией, несет в себе признак индивидуального, актуального, личностного, субъективного [20, С. 203].

В целом в отечественной науке понятие «компетенция» трактуется следующим образом [33, С. 169-170]:

- совокупность необходимых для продуктивной деятельности личностных свойств (знаний, навыков, умений, способов действий), связанных

между собой и задаваемых применительно к определенным предметам и процессам (А.В. Хуторской);

- совокупность профессиональных знаний, умений и способов осуществления профессиональной деятельности (О.Н. Шахматова, Э.Ф. Зеер);

- образовательный результат, который состоит в реальном овладении индивидом методами, средствами деятельности, возможности ставить и решать задачи (Г.К. Селевко);

- осознанная индивидом способность осуществления знаний и умений с целью успешной деятельности (Е.О. Иванова);

- качество восприятия индивидом окружающей реальности, указывающее ему на наиболее эффективный способ решения задачи (Т.Е. Исаева);

- интегральная характеристика подготовки, проявляющаяся в готовности к выполнению определенного рода деятельности (В.И. Звонников).

Основные характеристики компетенции как социально-экономической категории [37, С. 176]:

- базовое назначение компетенции – формирование представлений об основаниях эффективной деятельности персонала. Компетенции должны носить универсальный характер;

- компетенции адресованы конкретному субъекту – сотрудникам (компетенции персонала), группам сотрудников (производственные компетенции), а также организации в целом (организационные компетенции);

- конкретность компетенций – их применяют для прогнозирования эффективности деятельности, для оценки текущей деятельности, определения направлений последующего формирования профессиональных стандартов;

- компетенции должны соответствовать целям деятельности и заранее помогать определять существенные параметры результатов деятельности;

- компетенции обладают контекстностью, они одновременно относятся к конкретным процессам и профессионально значимым функциям.

Компетенция – поведенческая характеристика, значимая для работника с целью эффективного осуществления профессиональных функций, которая указывает на определенные поведенческие стандарты [17, С. 23].

Компетенция представляет собой совокупность знаний, навыков и свойств личности, которые дают возможность решать определенные задачи. Компетенции описываются в виде требований к знаниям, качествам работника, навыкам для функции, должности либо места в проекте. При этом компетентность также и способность, значимая для решения профессиональных вопросов и получения нужных рабочих результатов.

Компетентность – уровень развития у работника заданных компетенций. Компетентность представляет собой системную интеграцию знаний, умений, профессиональных навыков, личностных свойств, а также ее готовность и способность реализовать их в деятельности и поведении для достижения поставленных задач [4, С. 11]. Чем выше квалификация, то есть чем в большей мере компетентен работник, тем более качественно и быстро он выполняет свои профессиональные обязанности в рамках своих компетенций.

Категория «компетентность» имеет также свои общие признаки [4, С. 12]:

- компетентность невозможно отделить от деятельности, она связана с ее эффективностью;
- компетентность не подлежит оценке в качестве отвлеченного качества;
- оценка компетентности требует ориентировки на ее действительные проявления в профессии или результаты, а также поведение работника в целом;
- компетентность включает способности, знания, умения, навыки, волю и эмоции личности.

Согласно А.П. Садохину, компетентность имеет свои специфические отличия от такого качества как способность индивида. Компетентность

своеобразна, рассматривается исходя из накопленного ментального опыта, компетентность рассматривается как функция уже приобретенных индивидом знаний и умений [29, С. 126]. Особым критерием компетентности является индивидуальный способ решения задачи, своеобразное отношение индивида к объектам деятельности. Это своеобразие находит отражение в личностном отношении индивида к выбору решения способа осуществления в рамках компетентности.

Компетентность рассматривается как оценочная категория, которая характеризует индивида как субъекта деятельности, приводящей к достижению поставленных целей.

Как отмечает Э.Ф. Зеер, компетентность представляет собой «...глубокое доскональное знание сущности осуществляемой деятельности, способов и средств достижения поставленных целей, а также наличие соответствующих умений и навыков, дающих возможность судить о чем-то со знанием дела» [12, с. 94]. Основа компетентности - совокупность составляющих ее компетенций. Компетенции - своего рода единицы компетентности. Компетентность - интегральная характеристика эффективности деятельности индивида, мера успешности достижения цели [5, С. 14].

Освоение профессиональных знаний и навыков, приобретение определенных личностных свойств являются важным условием жизнедеятельности человека. Социум оценивает человеческую деятельность, на сегодняшний день весьма значима успешность деятельности и какими средствами достигается поставленная цель, мерой чего и является компетентность. Достижение определенного уровня профессиональных качеств отмечает у индивида определенной квалификации, который наделяется полномочиями на основании имеющегося уровня освоенных компетенций, значимым компонентом которых является опыт как интеграция в единое целое усвоенных индивидом отдельных действий, способов и приемов решения задач [14, С. 10].

1.1.2. Основные типы компетенций

Центральный аспект компетенции состоит в способности осуществлять определенную деятельность, как привычную, так и новую, на основе органического единства знаний, умений, опыта, отношений и т.д. В настоящее время выделяют следующие типы компетенций [2, С. 221]:

- корпоративные (или ключевые) – компетенции, поддерживающие провозглашенную миссию и ценности организации и применимы к разным должностям в организации;
- управленческие компетенции - используются в отношении должностей различных уровней управления и применимы для оценки топ-менеджмента организации;
- профессиональные компетенции – относятся к сфере профессиональной деятельности и используются в контексте определенных групп должностей структурных подразделений. Так, профессиональные компетенции создаются для работников различных отделов. Данные знания и навыки, детерминирующие профессиональные обязанности, их уровень, способность использования в профессиональной деятельности;
- личностные компетенции – несут в себе надпрофессиональный характер и необходимы в различных сферах профессиональной деятельности. Это именно духовная зрелость, понимание индивидом своих жизненных установок, окружающих, осознание глубинных мотивов поведения;
- сквозные (мобильные) компетенции, которые имеют отношение к социальным, коммуникативным и иного рода компетенциям, значимые для эффективной деятельности в рамках профессий и сфер деятельности. Сквозные компетенции - умение поддерживать эффективное общение с коллегами и руководством, умение организовывать рабочее время, принимать участие в развитии организации и др.

Ключевые компетенции важны для получения новых знаний и адаптации имеющихся знаний к меняющимся требованиям, для адаптации

индивида к постоянно преобразующейся ситуации собственного профессионального и карьерного роста, а также для повышения собственной профессиональной мобильности. Ключевые компетенции охватывают различные категории [18, с. 37] :

- базисные умения вкупе с умениями в сфере информационно-коммуникационных технологий;
- когнитивные умения (способность к аналитическому мышлению, хорошая обучаемость, склонность к инновационной деятельности и др.);
- социальные и межличностные, важные для принятия ответственных решений, для деятельности в команде, для осуществления межличностной коммуникации.

Профессиональные компетенции содержат в себе личностные свойства (личностная активность, уверенность в себе, инициативность, ответственность, целеустремленность), а также мотивационно-ценностную сферу, детерминирующую уровень овладения знаниями.

Структура профессиональной компетентности персонала определяется следующим [15, с. 16]:

- по основанию видов профессиональной деятельности (правовая, функционально-техническая, коммуникативная);
- по основанию профессионально значимых личностных свойств, которые нужны в профессиональной деятельности (когнитивная, эмоционально-волевая, рефлексивная компетенции);
- по основанию профессиональной направленности индивида (мотивационная компетенция).

При организации управления персоналом на базисе предлагаемых компетенций деятельность персонала детерминирована прогнозируемыми и ожидаемыми поведенческими стандартами и основными требованиями к качеству профессиональной деятельности. На практике многие организации применяют лишь ключевые компетенции, иные предприятия занимаются

разработкой только управленческих компетенций для оценки руководящего состава организации или для персонала отдела продаж и прочее.

Также компетенции подразделяют на простые и детализированные [7, с. 57]:

- простые – единый список индикаторов поведения, разрабатываемый топ-менеджментом организации;
- детализированные – компетенции, включающие несколько уровней, число которых детерминировано на определенном этапе разработки модели компетенций.

Среди свойств компетенций можно выделить следующие [36, С. 177]:

- динамичность, так как они трансформируются (со сменой окружающей среды, со сменой требований к эффективности деятельности);
- ориентация на будущее (выражены в возможностях для личности проектировать собственный профессиональный рост, базируясь на собственных способностях с учетом потенциальных требований);
- практический характер профессиональных знаний в сочетании с предметными умениями и знаниями в определенных сферах (ситуациях);
- альтернативность, которая выражается в возможности осуществлять адекватный выбор исходя из грамотной оценки себя в конкретной ситуации;
- взаимосвязь с мотивацией на непрерывную, самообразовательную деятельность.

1.1.3. Компетентностный подход к управлению персоналом

Компетентность способна выражаться во многих видах деятельности. Компетентность представляет собой интегральное, в большей степени широкое понятие. Так, компетентность работника детерминирована наличием у него суммы компетенций, причем каждая из них содержит в себе необходимый уровень сформированности, показывает значительное владение сотрудником своей профессией.

В РФ интерес к компетентностному подходу и компетенциям проявляют те организации, которые предлагают на рынке высокотехнологичные услуги в банковской сфере, консалтинге, инжиниринге, а также в сфере профессионального образования. Неприятие многими организациями компетентностного подхода в работе обусловлено значительной сложностью, как для понимания, так и для внедрения его на практике.

Распространение компетентностного подхода детерминировано трансформациями в самом содержании профессиональной деятельности и профессиональном обучении и образовании. Основным плюсом компетентностного подхода является его интеграционный потенциал и пластичность [23, С. 51].

Компетентностный подход как научно-прикладное направление является важным инструментом формирования новых конкурентных преимуществ на современном рынке. Его становление и формирование направлено на внедрение условий для интеграции образования и обучения сообразно с потребностями современного рынка, а также для обеспечения мобильности персонала: вертикальной мобильности, которая выражается в развитии карьеры, горизонтальной, которая происходит путем ротации между различными секторами и пространственной. Компетенция дает возможность показать разнообразные элементы готовности индивида к эффективной профессиональной деятельности в заданной ситуации. Компетенции выстраивают образ деятельности идеального сотрудника как лица, выполняющего определенную работу.

Сегодня часть компаний применяет лишь ключевые компетенции, другие берут в разработку и используют только управленческие с целью осуществления оценки топ-менеджмента, при этом некоторые организации занимаются разработкой профессиональных компетенций только для персонала департамента продаж. Сам профиль компетенций отражает не только то, что ожидается от сотрудников, но и то, каким образом им следует действовать. Причем отдел управления персоналом в организации запускает процесс

описания важнейших компетенций идеального работника посредством опроса топ-менеджмента, а также различных специалистов организации [31, С. 112]. Полученная информация должна быть обобщена, проанализирована, должны быть выделены наиболее важные показатели.

Важным качеством компетентностного подхода в управлении персоналом является переориентировка целей управления персоналом от рассмотрения оперативных кадровых вопросов к задачам уже более высокого стратегического уровня, поэтому недостаточно просто повысить уровень знаний и навыков, компетенции и поведение персонала. Как результат - должен быть рост продуктивности профессиональной деятельности и преобразования в организации [36, С. 9]. Цели управления персоналом в рамках компетентностного подхода сформулированы таким образом, чтобы акцентировать внимание на том, что данные процессы в состоянии улучшить работу всей организации посредством достижения более высоких результатов и роста продуктивности.

Профессиональная компетентность определяется в качестве индивидуального способа решения задач профессиональной деятельности, опосредованного личностным отношением к делу.

Структура профессиональной компетентности представлена на рисунке:

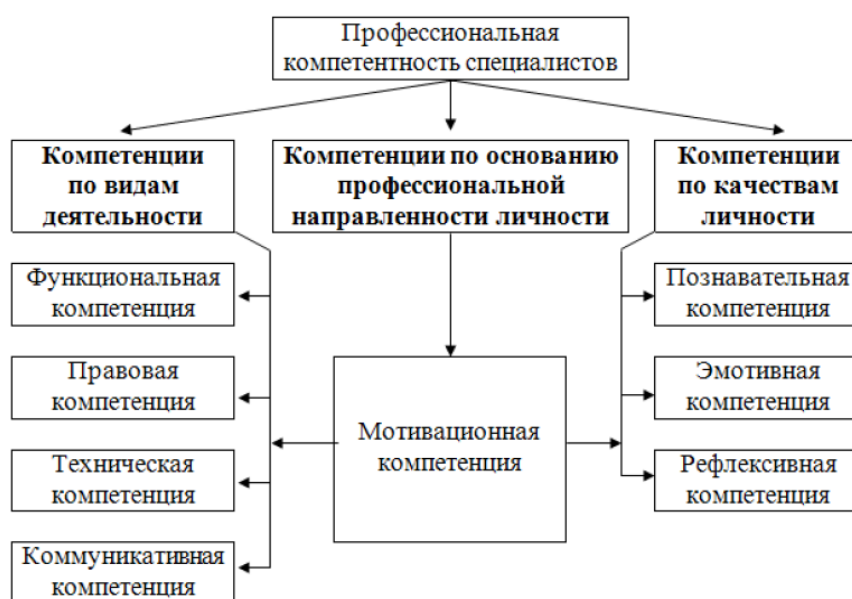


Рис. 1. Структура профессиональной компетентности [14, С. 15]

Профессиональное развитие индивида, поддержание его конкурентоспособности направлено на достижение определенных конечных целей - высокого уровня квалификации, профессионализма и компетентности. Различные виды компетенций (познавательная, эмоционально-волевая, мотивационная, функционально-техническая, правовая и прочее) тесно связаны между собой при всей своей независимости и рассматриваются как интегральное свойство личности [1, с. 123].

На сегодняшний день чрезвычайно значимым является принципиально новый подход к приоритетам, среди которых внутри организации основным является персонал организации, а вне ее - потребители продукции либо клиенты организации [10, С. 227].

Компетентностный подход связан не только с приобретением знаний, обучением выполнению конкретных функций, но и с формированием необходимых для эффективной профессиональной деятельности качеств. Результатом осуществления компетентностного подхода выступает формирование высококомпетентного работника.

Основные составляющие концепции компетентностного подхода в управлении персоналом представлены следующим образом:

Таблица 1. Основные характеристики концепции компетентностного подхода в управлении персоналом [17, С. 27]

Критерий	Характеристика
Миссия	Повышение компетентности персонала как стратегического актива организации - ключевого конкурентного преимущества
Цель	Развитие компетентности персонала для обеспечения устойчивого развития организации
Объект	Компетенции персонала

Продолжение таблицы 1

Критерий	Характеристика
Задачи	<p>Формирование компетенций, приводящих к повышению эффективности организации.</p> <p>Оценка компетенций персонала. Прежде всего, специалистов и руководителей. Способных и готовых вносить и реализовывать положительные изменения в организации.</p> <p>Наращивание компетенций персонала для обеспечения «запаса» знаний и навыков</p>
Предметные области	Оценка
	Наличие корпоративных, функциональных, управленческих компетенций: проблемы и достижения сотрудника: результаты работы и их влияние на работу подразделения организации
	Обучение
	Знания, навыки, способности, позволяющие работнику достигать максимальной эффективности труда и изменять функционал в зависимости от специфики решаемых задач.
	Продвижение
	Формирование и подготовка управленческого резерва из сотрудников, способных замещать любые управленческие позиции как по вертикали, так и по горизонтали
	Главный акцент - лидерские компетенции
	<p>Мотивация</p> <p>Карьерный рост как возможность проявить личные качества и способности</p> <p>Признание ценности сотрудника для компании</p> <p>Вознаграждаются вклад сотрудника в реализацию стратегии или проекта, экспертные знания, инициатива и принятие на себя ответственности за решение новых задач и т.п.</p>

Продолжение таблицы 1

Критерий	Характеристика
Результат	Повышение компетентности персонала в целях лучших результатов индивидуальной и коллективной работы, укрепления корпоративной культуры, снижения уровня потерь ключевых сотрудников и т.д.

Реализация компетентностного подхода в управлении является на сегодняшний день стратегической методологией эффективной деятельности организации. Описание требований к поведению персонала при помощи моделирования компетенций и определения индикаторов поведения является важным инструментом, применимым в различных сферах, где нужно работать с человеческим фактором.

Следует определять индикаторы компетенций для идеального работника организации, коими должен обладать идеальный перспективный специалист-профессионал. Но в современных реалиях в организации эти функции зачастую выполняет руководитель службы персонала, либо кадровый менеджер, разрабатывая недостаточно объективную модель компетенций, неэффективную на практике, с не апробированными показателями, с непроанализированной моделью компетенций, без ее корректировок и прочее [2, С. 222].

Важнейшие этапы оценки компетенций осуществляются следующим образом:

- определение руководителем организации актуального списка компетенций на основе корпоративных и управленческих компетенций, должностной инструкции;
- мониторинг руководителем рабочего поведения анализируемого работника на протяжении отчетного периода с фиксацией наблюдений;
- интерпретация поведения работника (необходимо показывать не менее 50% индикаторов компетенции на протяжении периода отчетности);
- выявление соответствия имеющихся по факту компетенций требуемы;

- обсуждение результатов оценочного собеседования и подведение итогов;
- корректировка или планирование развития сотрудника.

С целью совершенствования профессионализма персонала организации разрабатывается модель компетенций, которая служит важным инструментом управления кадровой политикой организации, задача которой состоит в выявлении значимых для реализации стратегии организации требований к персоналу по уровню их профессиональных умений и свойств личности. Модель компетенций представляет комплекс важных компетенций, значимых для максимально эффективного достижения стратегических целей организации, с определенными показателями их проявлений в профессии [34, с. 34].

Несмотря на многообразие имеющихся моделей компетенций, какая-либо отдельная модель не может быть в полной мере принята за основу при создании модели для иной компании, поэтому каждой организации следует создавать собственную модель компетенций, которая бы делала акцент на специфических особенностях ее деятельности [27, с. 158].

Модель компетенций имеет собственную динамику развития, способна трансформироваться с учетом окружающей реальности или значительных преобразований стратегии организации. Модель компетенций может быть как базовой, так и профильной. Если все компетенции, включенные в модель, имеют отношение ко всем видам деятельности организации или отдела, то подобного рода модель называется базовой. Базовая модель компетенций не содержит в себе компетенции, устанавливающие различия в функционировании рабочих групп, для которых данная модель и служит. Она состоит из компетенций, охватывающих стандарты поведения, общие для различных видов деятельности [28, С. 91].

Профильная модель компетенций должна включать точно сформулированные параметры, являющиеся не только требованиями к должности, но и определенными критериями оценки. Она содержит

характеристику компетенции, уровень осведомленности, уровень знаний, опыта, мастерства, а также экспертный уровень.

Профильная модель компетенций для конкретной должности представлена следующим образом:

Таблица 2. Профильная модель компетенций

Компетенция	Характерной компетенции	Уровень	Описание уровня
Планирование и организация	С способностью прогнозировать развитие событий, предвидеть возможные проблемы, разрабатывать конкретные способы их решения.	1	Не анализирует информацию при планировании. Не расставляет дела по срочности и важности
		2	Планирует, не изучив информацию (ситуацию) полностью, ошибается с расстановкой приоритетов. Не способен установить реальные сроки выполнения работ
		3	Распределяет дела по срочности и важности: расставляет приоритеты в выполнении поставленных задач
		4	Выстраивает план действий с учетом основных ресурсов и ограничений. Создает планы и графики работ заблаговременно. Планирует дополнительные ресурсы для подстраховки планов. Умеет организовать работу других сотрудников

Продолжение таблицы 2

Компетенци я	Характерной компетенции	Урове нь	Описание уровня
		5	Разрабатывает несколько планов действий на основе детального анализа информации; выстраивает алгоритм работ с учетом оптимальной последовательности действий. Организует общий процесс выполнения задачи: ставит цели и индивидуальные задачи каждому участнику в соотношении с общей целью; контролирует общий ход выполнения задачи
Клиенто ориентрован ность	Ориентация на клиента в целях достижения понимания и удовлетворен ия потребностей клиентов	1	Дает немедленный и импровизированный ответ на вопросы клиента, не пытаясь понять контекст запросов клиента
		2	Учитывает интересы клиента
		3	Во взаимодействии с клиентами проявляет тактичность и вежливость. Доводит актуальную информацию до клиента (например, об акциях организации). Анализирует степень удовлетворенности клиента.
		4	Старается узнать информацию о скрытых потребностях клиента, помимо выраженных изначально
		5	Активно участвует в процессе принятия решения клиентом.

Модели компетенций обычно содержат детальное описание стандартов поведения персонала, ведущих к достижению определенных целей

организации. Модель компетенций включает кластеры (блоки) компетенций. Это набор взаимосвязанных компетенций, причем каждый кластер компетенций имеет определенные уровни – набор родственных поведенческих индикаторов (стандартов поведения, отмечающихся в действиях индивида, обладающего конкретной компетенцией).

Включение модели компетенций в единую систему управления персоналом дает возможность сформировать достаточно структурированную кадровую политику организации, в которой модель компетенций является ведущим элементом системы управления персоналом, объединяющим конкретные функциональные направления управления кадровым составом организации.

1.2. Тест ситуативных суждений как важный инструмент диагностики компетенций

1.2.1. Сущность теста ситуативных суждений

На современном этапе требования к оценке персонала неуклонно возрастают, при этом в оценке персонала организации отмечается множество проблем и противоречий: недостаточно диагностических методик, применяемых в оценке персонала, ряд методик недостаточно адаптированы и валидны, не в полной мере достоверны и имеют те или иные ограничения. Также методики оценки могут быть недостаточно доступны, недостаточно понятны на практике, не могут гарантировать эффективность решения поставленной задачи, имеют нестабильные результаты, либо нарушают работу организации, не способствуя ее развитию и эффективной деятельности [16, с. 66].

Одним из методов диагностики профессиональных проблем и способов оценки персонала является Тест ситуативных суждений (Situational Judgment Test) как инструмент диагностики компетенций персонала организации. Данный тест характеризует собой метод, который производит оценку

персонала организации согласно выбранным компетенциям, включенным в тестовую методику. При помощи данной методики возможно диагностировать определенные способы решения проблем профессиональной сферы, которые содержат значимые для профессиональной деятельности [21, с. 294].

Основу данного метода представляет ситуационный подход как комплекс научно-практических, методических и методологических представлений, которые базируются на взаимосвязи таких принципов, как субъективная интерпретация (описание ситуации на основе субъективных представлений), а также принципа ситуационизма (влияние ситуационных и контекстуальных переменных на поведение индивида) [9, с. 99]. Ситуационный подход состоит в принятии оптимального решения в зависимости от имеющихся факторов и дает возможность использовать научные данные в анализе реально существующих процессов, принимать эффективные решения [41, с. 118].

Situational Judgment Test (в различных вариациях расшифровки в русском языке: тест ситуативных суждений, тест оценки ситуации, тест ситуационной оценки, кейс-тест, кейсовая методика, метод конкретных ситуаций) представляет собой стандартизированный метод оценки, при котором испытуемым предлагается ряд ситуаций, которые имеют взаимосвязь с различной проблематикой в профессиональной сфере. В ходе тестирования испытуемым предлагается дать оценку представленных вариантов действий в виде нескольких возможных ответов (так, предлагается выбрать наилучший способ действия, наихудший способ действия и прочее) [19, с. 158].

Становление данной тестовой методики началось в западной психологии в начале XX столетия и изначально применялось в практике отбора военнослужащих. Первую сходную форму теста представлял George Washington Social Intelligence Test (1926 г.), базис которого составлял субтест социального интеллекта, в котором применялись определенные критические ситуации профессионального толка и респондентам предлагалось сделать выбор одного из предложенных вариантов [43, с. 730]. Позднее разрабатывалось множество тестов ситуативных суждений: Practical Judgment

Test 5 (1942 г.), Supervisory Practices Test (1958 г.), the Supervisory Judgment Test (1963 г.) и проч.

В период второй половины XX века Situational Judgment Tests достаточно активно применялся в организациях в качестве теста, дающего прогноз эффективности в управлении, сфера его применения расширилась и тест стал применяться с целью оценки готовности кандидатов на должность менеджеров низшего и среднего звена, и персонала к продвижению по карьерной лестнице, а также готовности занимать руководящие должности [44, с. 641].

В основе тестов ситуативных суждений лежит метод сбора информации – метод критических инцидентов, разработанный Дж. Фланаганом и впервые описанном в 1954 г. Тест применялся в сфере проблемных ситуаций в профессиональной деятельности [42, с. 329]. Тест включал описание критических ситуаций (инцидентов, происходящих в ходе осуществления рабочего процесса), а также комплекса стратегий поведения персонала (продуктивных или непродуктивных) в определенной критической ситуации. При этом критические ситуации (инциденты) характеризуют наблюдаемую деятельность индивидов, позволяющую дать прогноз на дальнейшую работу [40, с. 65].

Базисные показатели критических ситуаций состояли в их завершенности, ясности, однако их недостатком служили излишняя субъективность в описании, не типичность инцидентов, влияющих на восприятие той или иной ситуации испытуемыми. Метод Дж. Фланагана применяли Л. Спенсер и С. Спенсер с целью определения поведенческих индикаторов в модели компетенций персонала [31, с. 6]. Причем значительные плюсы в данной модели Л. Спенсер и С. Спенсер видели в отсутствии гендерных и культурных влияний, в создании информационных данных для оценки, обучения и планирования карьерного роста, в возможности полученной информации подтверждения либо опровержения гипотез о компетенциях. Минусы же здесь составляют как требования к процессу экспертизы и к интервьюерам, а также необходимость временных затрат [31, с. 98].

В целом, в западной психологии в настоящее время имеется несколько точек зрения на Тест ситуативных суждений [19, с. 159]:

- Тест ситуативных суждений – методика, измеряющая знания рабочих мест при помощи ситуаций-кейсов (Стернберг, Вагнер);
- Тест ситуативных суждений – именно метод измерения, который может выстраиваться для измерения различных конструкций - для оценки межличностных отношений можно построить тест со значительным числом межличностных ситуаций, для анализа когнитивной сферы можно выстроить тест с ситуациями, измеряющими познавательные способности и прочее (Хан, Шмидт, Викли, Джонс);
- Тест ситуативных суждений – эффективный инструмент отбора и решения кадровых вопросов в организации, для оценки соискателей на вакантные должности и т.д. (Плойхарт, Викли).

1.2.2. Основные аспекты применения теста ситуативных суждений

Тест ситуативных суждений довольно успешно и многоаспектно применяется в зарубежной психологии. В отечественной же науке имеются некоторые попытки создать Тест ситуативных суждений, но в неполной мере. Отмечается недостаток переводных публикаций по ситуативной тематике, отсутствует единая научная база и общие наработки. Относительно близкими к Тесту ситуативных суждений методиками являются видео-тест эмоционального интеллекта, исследующий аспекты эмоциональной сензитивности В.В. Овсянниковой, Д.В. Люсина [24], а также Тест ситуативных суждений, направленный на оценку управленческих способностей А.Г. Шмелева [39].

Применение Теста ситуативных суждений на практике имеет свои достоинства и недостатки. Среди достоинств методики следует выделить [19]:

- отмечаются удовлетворительные показатели валидности теста;
- относительная незатратность обработки результатов тестирования в случае обширных оценочных проектов;

- тест устойчив к эффекту дискриминации различного рода меньшинств;
- значительные возможности стандартизации теста;
- диагностируются как устойчивые, так и изменчивые мотивы реагирования на ту или иную профессиональную ситуацию;
- представляет собой метод, измеряющий массу показателей и характеристик – компетенции, познавательную деятельность, мотивацию, ответственность, волю и прочее;
- можно применять к значительному числу профессий;
- возможность определения компетентности соискателей на должность до приема на работу, сотрудников в процессе работы, персонал при диагностике управленческих способностей и др.

Из недостатков методики можно отметить следующее [15, с. 114]:

- стандартизация теста требует значительного объема выборки;
- разработка метода потребует значительных материальных средств (участие в тестировании квалифицированных экспертов, большие временные затраты);
- учет фактора качества ситуации осуществляется далеко не всегда, профессиональная деятельность отражается не полностью, не всегда ситуации приближены к условиям работы и к реальности;
- в течение времени данный тест перестает быть надежным, валидным (возникают новые технологии, меняются требования к соискателям на вакантную должность, к персоналу организации);
- эффективность методики падает, если не соблюдается принцип «должностная позиция – соответствующий ей тест» (искажение результатов исследования).

ГЛАВА 2. МЕТОДИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ИЗУЧЕНИЯ

2.1. Программа исследования

Целью работы является изучение возможности использования Теста ситуативных суждений Situational Judgment Test (SJT) с целью оценки компетенции персонала организации

Объект исследования: сотрудники «METRO» (70 продавцов «отдела подтверждения заказа и комплектации»).

Задачи исследования:

1. Определить современные представления о компетентностном подходе.
2. Проанализировать имеющийся инструмент диагностики компетенций персонала.
3. Провести анализ тестов ситуативных суждений, как инструмента диагностики компетенции сотрудников организаций.
4. Охарактеризовать компетенций продавцов отдела подтверждения заказа и комплектации тестом «Ситуативные суждения».
5. Определить компетенций продавцов отдела подтверждения заказа и комплектации тестом ситуативных суждений тестом «Требования должностной инструкции».
6. Проанализировать документы, выявив наиболее компетентных сотрудников отдела.
7. Провести математический и статистический анализ результатов психодиагностики продавцов.
8. Проинтерпретировать результаты теста «Ситуативные суждения».
9. Проинтерпретировать результаты теста «Требования должностной инструкции».
10. Описать результаты корреляционного анализа.

11. Сделать выводы о возможности и обоснованности применения теста ситуативных суждений в адаптации Э.И. Личутиной

Гипотеза исследования.

Предполагается, что Тест ситуативных суждений имеет значимые корреляты с показателями компетенции продавцов отдела подтверждения заказа и комплектации.

Предмет исследования: ситуативные суждения, компетенции продавцов.

Исследование проводилось в апреле 2018 года. В 3 филиалах магазина «METRO» в Санкт-Петербурге.

2.2 Общая характеристика выборки исследования

В исследовании приняли участие 70 продавцов «отдела подтверждения заказа и комплектации», 50 женщин и 20 мужчин (рисунок 2).

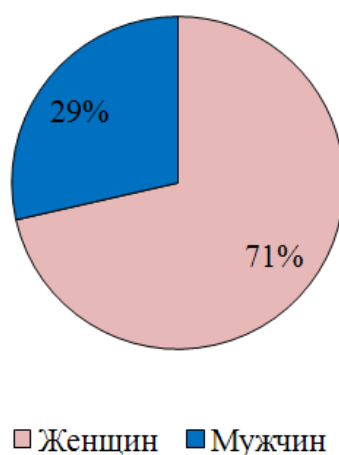


Рис. 2. Деление выборки исследования по полу

Средний возраст продавцов отдела составил 32 года. При этом, в возрасте от 20 (24) до 30 лет – 27 человек, что составляет 39%, в возрасте от 30 до 35 – 15 человек – 21%, от 35 до 40 – 23 человека – 33%, от 40 до 45 (42) – 5 человек (7%).

Соотношение представлено на рисунке 3.

В соответствии с рисунком 3, можно утверждать, что в отделе подтверждения заказа и комплектации ООО «METRO» более востребованы сотрудники до 40 лет, с преобладанием сотрудников до 30 и от 35 до 40.

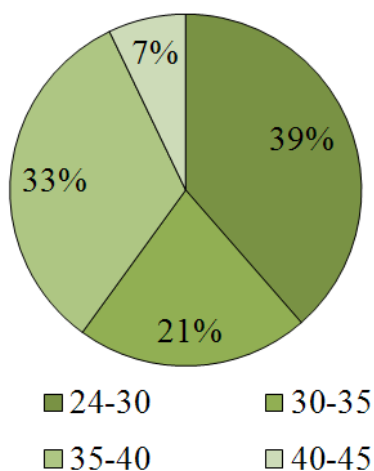


Рис. 3. Деление выборки исследования по возрасту

Стаж работы сотрудников представлен на рисунке 4.

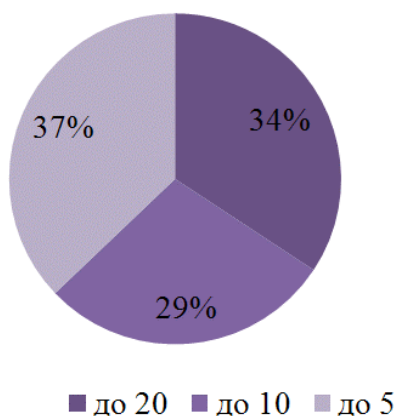


Рис. 4. Деление выборки исследования по возрасту

В соответствии с рисунком 4, можно утверждать, что в отделе подтверждения заказа и комплектации ООО «METRO» 24 сотрудника со стажем работы от 10 до 20 лет (34%), от 5 до 10 – 20 человек (29%), до 5 лет – 26 человек, что составляет 37%. Большая часть коллектива – это молодые сотрудники, имеющие мало опыта в данной профессии. При этом, сотрудников с большим стажем работы в данной сфере, так же значительное количество, что должно определять возможность передачи опыта внутри организации и профессии.

В отделе работают продавцы с высшим (профильным и не профильным) образованием – 38 человек (54%), со средним (профильным) образованием – 19 человек (27%), и незаконченным высшим образованием – 13 сотрудников (19%).

2.3 Методы и методики исследования

В исследовании применены следующие методики:

1. Метод анализа документов;
2. «Тест ситуативных суждений» в адаптации Э.И. Личутиной
3. «Требования должностной инструкции»;

В процессе анализа документов (баз данных организации по отделу подтверждения заказа и комплектации «METRO») выявлялся коэффициент профессиональной эффективности каждого сотрудника – по уровню количества продаж и объёма продаж. Данные показатели не всегда совпадают, особенно в сфере розничной и мелкооптовой торговли. Учитывать только один коэффициент при анализе так же неэффективно, так как количество сделок не совпадает с объёмом выручки, полученной организацией в результате работы сотрудника, а наличие только 1-2 «крупных» клиентов, не свидетельствует об успешности и развитии сотрудника в профессии, т.е. не указывает на его компетентность.

Кроме этого, анализ баз позволил собрать информацию о половозрастном составе отдела без применения анкет и опросов участников, что сократило время сбора необходимой информации.

Каждое личное дело участника исследования подвергалось контент-анализу. В бланк результатов вносилась информация по графам. Информация об объёмах продаж и сделках получена от непосредственного руководителя отдела, так как она собирается и анализируется компанией для создания кадрового резерва, резерва на обучение, анализ систем мотивации и пр.

Далее проводился расчёт средних результатов по продажам (коэффициенты) и ранжирование продавцов, с присвоением номера в ряду, где 1 – самый высокий результат, а 70 – самый низкий.

«Тест ситуативных суждений» (перевод и адаптация Э.И. Личутиной, 2017 год).

Автор в 2017 году провели перевод и стандартизацию методики Тест ситуативных суждений (Situational Judgment tests), разработанную компанией ABILITUS для оценки компетенций персонала.

Автору удалось доказать, что культурные различия недостаточно влияют на предложенные 20 кейсов. Так же проводилась проверка, стандартизация и верификация результатов кейсов на российской выборке респондентов, которая доказала возможность применения данной методики, с высоким уровнем достоверности.

Перед проведением кейсов проводился анализ каждого задания на соответствие профессии «продавец-консультант / менеджер по продажам».

Инструкция для выполнения кейса:

«Прочтите условия кейса.

Отметьте:

Наиболее эффективное решение: А В С D

Наименее эффективное решение: А В С D»

Обработка и интерпретация:

Расчёт проводился согласно ключу автора, где выбор наиболее эффективного способа решения оценивался в 1 балл (при правильном совпадении), выбор наименее эффективного способа решения оценивался в 1 балл (при правильном совпадении), а остальные варианты оценивались в 0,5 балла. Несовпадение оценивалось в 0 баллов.

Таким образом, максимально возможное количество баллов для каждого респондента по каждому кейсу составляло 2 балла (совпадение наиболее и

наименее эффективного способа), а минимум – 0 баллов (при обратной полярности ответов).

Таблица результатов исследования размещена в приложении А.

«Требования должностной инструкции».

Методика применяется для оценки базовых компетенций на работе. Она создана на основе теории Л.М.Спенсера и С.М.Спенсера по выявлению основных компетенций сотрудников руководящего состава в организации, которая определяет необходимость проектного подхода к диагностике компетенций. Теория создана на основе факторного анализа описаний разрешения кейс-ситуаций в реальных условиях. Шкалирование было кластеризовано, с получением 6 базовых кластеров, включающих 21 шкалу компетенций, которая насчитывает десятки показателей компетентности тех или иных менеджеров.

Методика насчитывает 21 блок утверждений о профессии, по 5 в каждом блоке.

Инструкция: «Перед Вами представлены блоки высказываний. Пожалуйста, проанализируйте и подчеркните одно из пяти предложенных высказываний в каждом блоке, которое наиболее точно соответствует Вашей должностной позиции».

Обработка и интерпретация:

Расчёт проводился по выраженности «самостоятельности» от минимального уровня (4-5 ответы) до максимального уровня (1-2 ответы). Так как минимальная выраженность указывает на исполнительский уровень позиции, и предполагает минимум самостоятельности, а максимальная выраженность на управленческий уровень позиции, и предполагает максимум самостоятельности, то данная шкала принята за шкалу отношений (с обратной направленностью).

Ответ 1 = 1 балл (при максимальном уровне компетенции, в требованиях к должностной позиции), а 5 ответ = 5 баллов (при минимальном уровне компетенции, в требованиях к должностной позиции).

Интерпретация проводилась относительно близости к максимуму и минимуму уровня конкретной из 21 компетенции, в требованиях к должностной позиции.

2.4 Процедура исследования

Эмпирическая часть исследования проводилась в апреле 2018 года. В 3 филиалах магазина в Санкт-Петербурге.

ООО «METRO» - это фирма оптово-розничной торговли продовольственными и промышленными товарами. Основной работы отдела продаж организации является работа с покупателями при формировании заказов, согласование сроков доставки и условий продажи с постоянными и новыми покупателями.

В Санкт-Петербурге размещено 3 крупных торговых центра «METRO» - «Комендантский», «Ладожская», «Звёздная».

Продавцы «отдела подтверждения заказа и комплектации» получают фиксированный оклад и премию, с учётом 2 коэффициентов – количества продаж и объёма продаж, что значительно отражается на оплате труда, продвижении сотрудника, поощрениях со стороны организации.

Психодиагностическая часть исследования проводилась очно в отделах подтверждения заказа и комплектации, с согласования с руководителем отдела. Для проведения диагностики, продавцам предоставлялся перерыв на 1 час.

Каждого участника (или мини-группы по 2-4 человека) знакомили с целями исследования. От каждого было получено согласие на обработку его результатов и использование информации из личного дела о стаже работы, возрасте, образовании и т.п.

Далее выдавались тесты, бланки для заполнения и ручки.

Инструкция к тесту Ситуативных суждений: «Перед вами представлен ряд ситуаций, с которыми, вы могли бы столкнуться на рабочем месте. ...». Среднее время выполнения теста – 20-30 минут.

Инструкция к тесте Требования должностной инструкции: «Перед Вами представлены блоки высказываний. ...». Среднее время выполнения теста – 15 минут.

Диагностика проводилась в бланковом варианте.

Анализ документации проводился в центральном офисе после проведения психодиагностики, с согласия участников исследования, совместно с менеджером по персоналу ООО «METRO».

Пол, возраст и другие социальные данные вносились в сводную таблицу, дополняясь коэффициентами и результатами психодиагностики.

После формирования сводной таблицы результатов, проведён выбор методов статистического анализа, и проведение корреляционного анализа с составление корреляционных плеяд.

2.5 Методы обработки и анализа данных

Для проведения статистического анализа полученных данных применялись методы:

1. Описательные статистики (среднее, стандартное отклонение).
2. Коэффициент Колмогорова-Смирнова;
3. Коэффициент корреляции r -Спирмена;

Данные представлены в приложении А.

Коэффициент Колмогорова-Смирнова применялся для выявления соответствия нормальному распределению данных. Результаты размещены в приложении Б.

Они определили выбор коэффициента ранговой корреляции r -Спирмена, который позволяет выявить значимые взаимосвязи показателей. Результаты приведены в приложении В.

Все расчёты проведены в программах Excel, SPSS IBM Statistics Fix Pack 18.

ГЛАВА 3. РЕЗУЛЬТАТЫ ИССЛЕДОВАНИЯ И ИХ ОБСУЖДЕНИЕ

3.1 Результаты Теста ситуативных суждений

Рассмотрим результаты выполнения теста ситуативных суждений продавцами ООО «METRO» (таблица 3).

Таблица 3. Результат методики Тест Ситуативных Суждений

Кейс	Среднее значение, (70 исп.), баллы	Стандартное отклонение	Минимум, баллы	Максимум, баллы	% верно выполненных заданий
K1	1,08	0,68	0,00	2,00	54%
K2	1,31	0,48	0,00	2,00	65%
K3	0,98	0,81	0,00	2,00	49%
K4	1,16	0,61	0,00	2,00	58%
K5	1,16	0,59	0,00	2,00	58%
K6	1,18	0,53	0,00	2,00	59%
K7	1,10	0,79	0,00	2,00	55%
K8	1,18	0,61	0,00	2,00	59%
K9	1,16	0,65	0,00	2,00	58%
K10	1,18	0,63	0,00	2,00	59%
K11	1,03	0,78	0,00	2,00	51%
K12	1,20	0,51	0,00	2,00	60%
K13	1,09	0,69	0,00	2,00	55%
K14	1,19	0,72	0,00	2,00	59%
K15	1,04	0,73	0,00	2,00	52%
K16	1,09	0,65	0,00	2,00	54%
K17	1,07	0,67	0,00	2,00	54%
K18	1,10	0,60	0,00	2,00	55%
K19	1,14	0,63	0,00	2,00	57%
K20	1,09	0,69	0,00	2,00	54%

Примечание. К1..20 – Кейс-задания методики

В соответствии с таблицей 3 можно сказать, что:

- Больше всего правильных ответов было получено по кейсам 2, 12, 6, 8, 10, 14, что указывает на их простоту для продавцов (понятность, знакомство с ситуацией).
- Остальные кейсы выполнены на достаточно высоком уровне (нет ни одного понижения до 30%).

Рассмотрим диаграмму сравнения правильных ответов по кейсам (см. Рисунок 5).

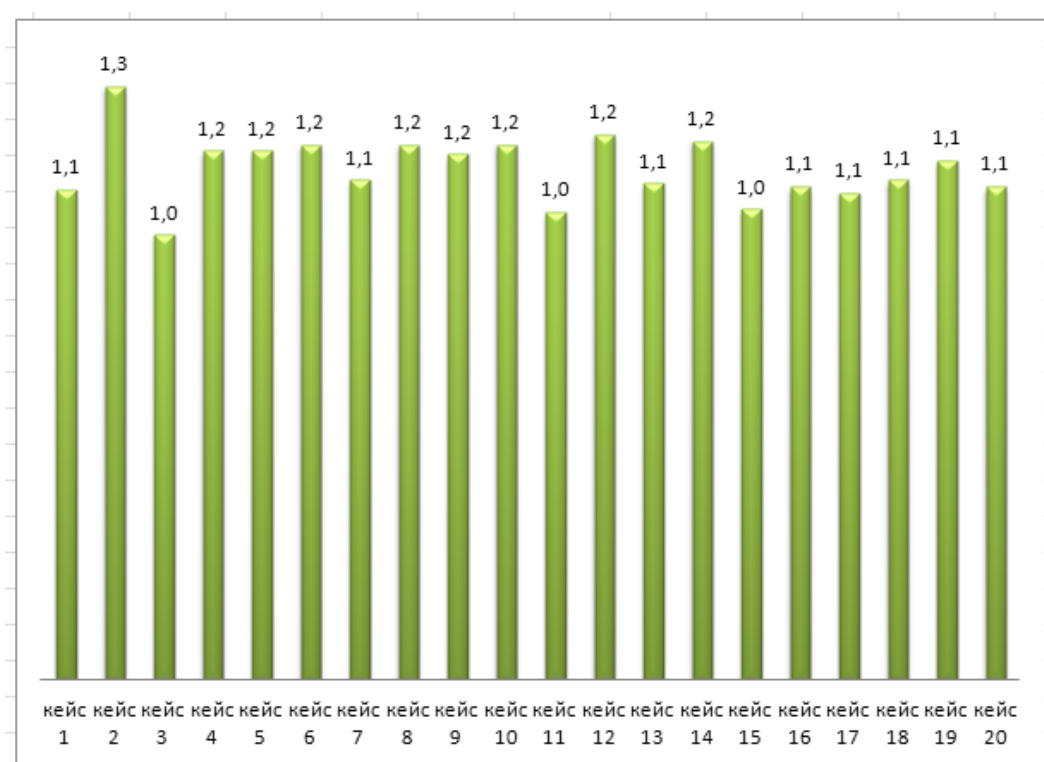


Рис. 5. Результаты Теста ситуативных суждений

Рассмотрим результаты частотного анализа ошибок продавцов ООО «METRO» (таблица 4).

Таблица 4. Количество ошибок по кейсам

Кейс	Ошибки	% от выборки
кейс 1	14	20%
кейс 2	2	3%
кейс 3	21	30%

Продолжение таблицы 4

Кейс	Ошибки	% от выборки
кейс 4	9	13%
кейс 5	8	11%
кейс 6	5	7%
кейс 7	16	23%
кейс 8	8	11%
кейс 9	11	16%
кейс 10	10	14%
кейс 11	18	26%
кейс 12	4	6%
кейс 13	14	20%
кейс 14	13	19%
кейс 15	16	23%
кейс 16	9	13%
кейс 17	11	16%
кейс 18	7	10%
кейс 19	7	10%
кейс 20	14	20%

В соответствии с таблицей 4:

- Меньше всего правильных ответов получено по кейсу 3, что указывает на его сложность для понимания продавцами.

3.2. Результаты опросника требований должностной позиции

Рассмотрим результаты выполнения опросника требований должностной позиции продавцами ООО «METRO» (таблица 5).

Рассмотрим диаграмму требований должностной позиции продавцами ООО «METRO» (см. Рисунок 6).

Таблица 5. Результат опросника Требования должностной позиции

	Среднее значение (выборка 70 сотрудников)	Стандартное отклонение
Ориентация на достижение	1,91	1,03
Забота о качестве	1,97	1,09
Инициатива	2,30	1,40
Поиск информации	2,36	1,34
Межличностное понимание	2,40	1,27
Ориентация на клиента	2,49	1,25
Воздействие и влияние	2,84	1,42
Понимание компании	2,24	1,16
Отношения	2,33	1,22
Развитие других	2,33	1,16
Директивность и ассертивность	2,37	1,14
Командная работа и сотрудничество	2,33	1,22
Лидерство	2,06	1,18
Аналитика	2,03	1,15
Концептуальное	2,21	1,19
Экспертность	2,23	1,19
Самоконтроль	2,27	1,14
Уверенность	2,03	1,09
Гибкость	2,23	1,25
Преданность компании	2,24	1,07
Др. Личные	2,20	1,11

Так как содержание блоков указывает на специфику профессиональной деятельности, а значение является индексом сложности требований к компетенции на данной позиции (самостоятельность, отсутствие информации, ограниченность сроков и т.п.), то в соответствии с таблицей 5 можно сказать, что:

- Требования должностной позиции к продавцам ООО METRO достаточно сложны - иметь высокий уровень самостоятельности в принятии решений, затрагивать другие службы организации, понимать, что успешность зависит от большого числа партнёров и слаженность коллег, и т.д.
- Отклонение ответов не превышает 1,5 ответа, что указывает на то, что продавцы отдела подтверждения заказа и комплектации достаточно хорошо понимают, что уровень их ответственности достаточно высок (2-3 пункта).

Для наглядности построена диаграмма (рисунок 6). Максимально возможным уровнем требований является 1 (по шкале), а минимальные требования – 5.

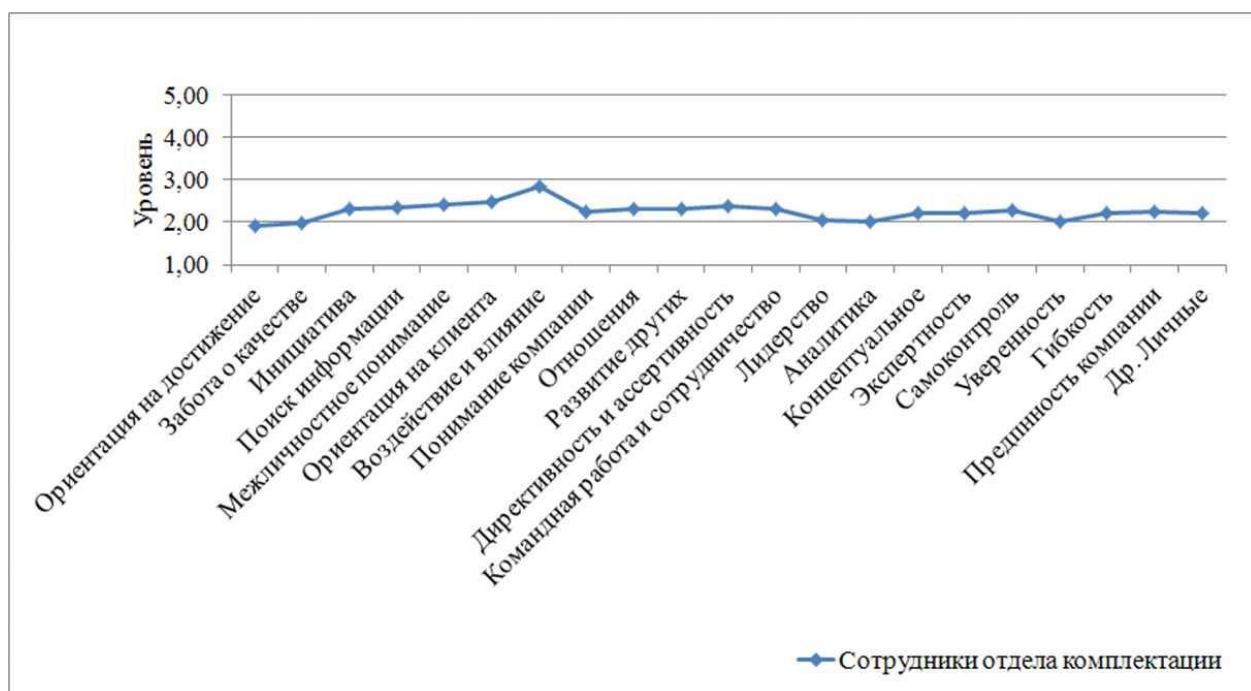


Рис. 6. Результат опросника Требования должностной позиции

В соответствии с рисунком можно сказать, что:

- Работа продавцов отдела отдела подтверждения заказа и комплектации, по степени ответственности и самостоятельности ближе к позиции руководителя, чем к позиции рядового сотрудника-исполнителя.

- Делегирование, личные отношения с коллегами, сведения о состоянии рынка и конкурентов, реальные финансовые возможности, а также потенциал всей финансовой структуры фирмы, активное включение в деятельность всех сотрудников, максимальное использование их потенциала и пр. параметры управленческой деятельности востребованы меньше, чем принятие решения на основе разнообразной информации, необходимость, состав и источники которой приходится определять самому, а так же работа в ситуациях явного недостатка исходных данных.

Такие результаты указывают на возможность названия данной позиции «менеджер по продажам», так как обнаружены явные требования к умению управлять продажами, информацией, клиентами и собой, в т.ч. умение принимать решения в сложных ситуациях.

Кроме этого, такие условия работы относятся к стрессовым, и требуют специфических условий организации труда, а так же систем восстановления и снятия стресса, развития персонала и его подготовке.

3.3. Анализ взаимосвязей компетенции продавцов

Для понимания компетентностного подхода в современной трудовой деятельности продавцов ООО METRO, рассмотрим взаимосвязи, выявленные кейс-методом («Тест ситуативных суждений») и стандартным тестом («Требования к должностной позиции»).

Корреляционный анализ проведён с помощью коэффициента ранговой корреляции r -Спирмена. Матрица коэффициентов корреляции показала значительное число связей с высокой и статистической достоверностью различной силы (см. Приложение В).

Представление единой корреляционной плеяды не представляется возможным, поэтому, для наглядного предоставления результатов применяются частичные корреляционные плеяды.

Во-первых, необходимо рассмотреть связь объективных показателей профессионализма и компетентности продавцов, полученный в результате контент-анализа документации организации (см. Рисунок 7).

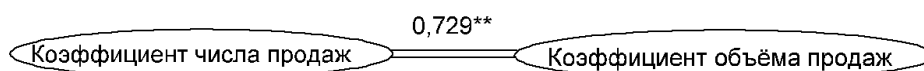


Рис. 7. Взаимосвязь коэффициентов профессионализма продавцов службы согласования и комплектации заказов ООО METRO

Примечание: ** $p=0,01$

Обнаружена значимая положительная сильная связь с высокой степенью достоверности ($r=0,7$ при $p=0,01$) между показателями «коэффициент числа продаж» и «коэффициент объема продаж». Интересным является сила корреляции меньше 1 (или 0,9). Это указывает на то, что связь не 100%, и что не все продавцы, совершающие много сделок, имеют высокую их доходность.

Кроме этого, такой коэффициент указывает на наличие других значимых в продажах факторов, не учитываемых простой статистикой.

Аналогичный результат получен по социальным показателям – стаж и возраст (см. Рисунок 8).

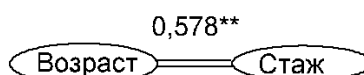


Рис. 8. Взаимосвязь социальных показателей продавцов службы согласования и комплектации заказов ООО METRO

Примечание: ** $p=0,01$

Обнаружена значимая положительная связь средней силы с высокой степенью достоверности ($r=0,6$ при $p=0,01$) между показателями возраст и стаж. Не все продавцы отдела подтверждения заказа и комплектации в фирме имеют высокий стаж при большем возрасте. Это указывает, как на текучесть

кадров, так и на возможность начать карьеру в отделе согласования и комплектации в любом возрасте.

Рассмотрим взаимосвязи социальных показателей с тестом ситуативных суждений и требованиями к должностной позиции (рисунок 9).



Рис. 9. Влияние возраста продавцов службы согласования и комплектации заказов ООО METRO на компоненты их профессиональной деятельности

Примечание: * $p=0,05$, ** $p=0,01$

Обнаружены значимые связи средней силы возраста продавцов с:

- Числом продаж ($r=-0,3$ при $p=0,01$);
- Объемом продаж ($r=-0,3$ при $p=0,05$);
- Кейсами 1/7/8/17 ($r=0,3$ при $p=0,05$);
- Ориентации на достижение, Межличностное понимание, Воздействие и влияние, Лидерством, Аналитикой мышления, Самоконтролем и Другими Личными качествами ($r=-0,3$ при $p=0,05$);
- Пониманием компании ($r=-0,3$ при $p=0,01$).

То есть, чем старше продавец в данном отделе, тем больше у него объем продаж и количество сделок, он лучше решает кейсы 1/7/8/17 и осознаёт ответственность требований к своей должностной позиции по блокам Ориентация на достижение, Межличностное понимание, Воздействие и влияние, Понимание компании, Лидерство, Аналитика мышления, Самоконтроль и Другие Личные качества.

Чем младше продавец, тем меньше у него продаж и их объём, он хуже ориентируется в проблемных ситуациях кейсов 1/7/8/17 и недооценивает ответственность к своей должностной позиции по блокам - Ориентация на достижение, Межличностное понимание, Воздействие и влияние, Понимание компании, Лидерство, Аналитика мышления, Самоконтроль и Другие Личные качества.

Симметричность взаимосвязей корреляции возраста и решаемых кейсов, и возраста и оценки блоков, указывает на их однонаправленное изменение относительно возраста продавцов отдела отдела подтверждения заказа и комплектации.

Рассмотрим плеяду показателя «Стаж» (рисунок 10).

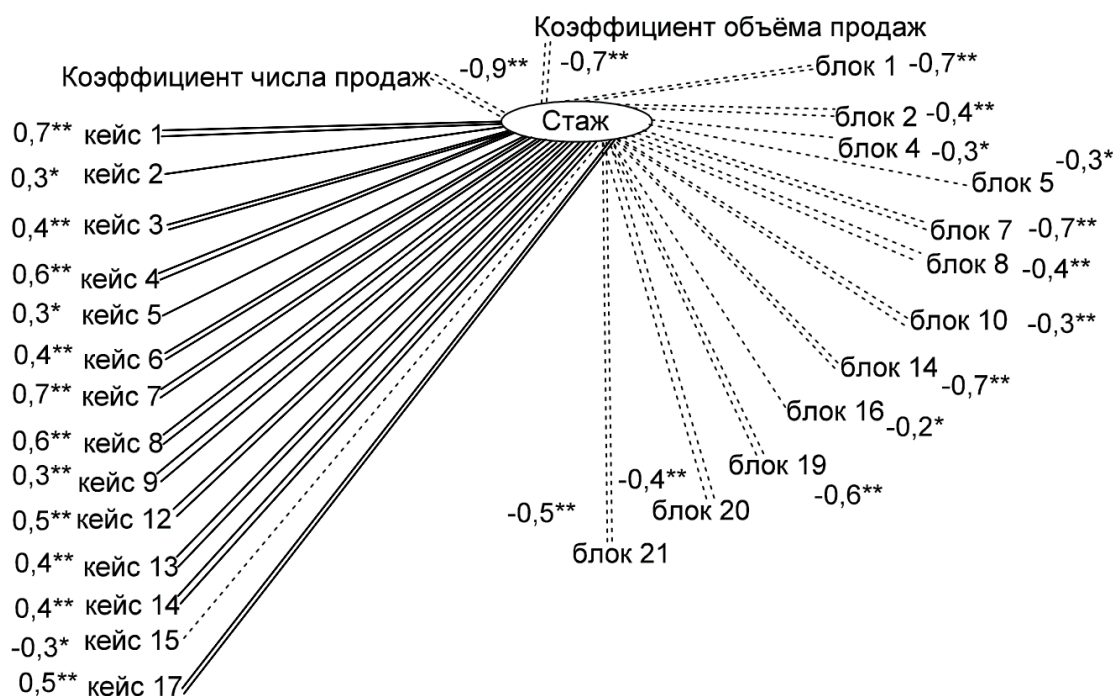


Рис. 10. Влияние стажа продавца службы согласования и комплектации заказов

ООО METRO на компоненты профессиональной деятельности

Примечание: * $p=0,05$, ** $p=0,01$

Обнаружены значимые связи средней силы стажа продавцов с:

- Числом продаж ($r=-0,9$ при $p=0,01$);
- Объемом продаж ($r=-0,7$ при $p=0,01$);
- Кейсом 1 ($r=0,7$ при $p=0,01$);

- Кейсом 2 ($r=0,3$ при $p=0,05$);
- Кейсом 3 ($r=0,4$ при $p=0,01$);
- Кейсом 4 ($r=0,6$ при $p=0,01$);
- Кейсом 5 ($r=0,3$ при $p=0,05$);
- Кейсом 6 ($r=0,4$ при $p=0,01$);
- Кейсом 7 ($r=0,7$ при $p=0,01$);
- Кейсом 8 ($r=0,6$ при $p=0,01$);
- Кейсом 9 ($r=0,3$ при $p=0,01$);
- Кейсом 12 ($r=0,5$ при $p=0,01$);
- Кейсами 13 и 14 ($r=0,4$ при $p=0,01$);
- Кейсом 15 ($r=-0,3$ при $p=0,05$);
- Кейсом 17 ($r=0,5$ при $p=0,01$);
- Ориентация на достижение ($r=-0,7$ при $p=0,01$);
- Забота о качестве ($r=-0,4$ при $p=0,01$);
- Поиск информации и Межличностное понимание ($r=-0,3$ при $p=0,05$);
- Воздействие и влияние ($r=-0,7$ при $p=0,01$);
- Понимание компании ($r=-0,4$ при $p=0,01$);
- Развитие других ($r=-0,3$ при $p=0,01$);
- Аналитика ($r=-0,7$ при $p=0,01$);
- Экспертность ($r=-0,2$ при $p=0,05$);
- Гибкость ($r=-0,6$ при $p=0,01$);
- Преданность компании ($r=-0,4$ при $p=0,01$);
- Другие личные качества ($r=-0,5$ при $p=0,01$).

То есть, чем опытнее продавец в данном отделе, тем больше у него объём продаж и количество сделок, он лучше решает кейсы 1-9/12-13/17, хуже решает кейс 15, и сильнее чувствует свою ответственность по требованиям к должностной позиции по блокам Ориентация на достижение, Забота о качестве, Поиск информации, Межличностное понимание, Воздействие и влияние,

Понимание компании, Развитие других, Аналитика, Экспертность, Гибкость, Преданность компании и Другие личные качества.

Чем меньше опыта у продавца отдела, тем меньше у него объём продаж и количество сделок, он хуже решает кейсы 1-9/12-13/17, лучше решает кейс 15, и меньше чувствует свою ответственность по требованиям к должностной позиции по блокам Ориентация на достижение, Забота о качестве, Поиск информации, Межличностное понимание, Воздействие и влияние, Понимание компании, Развитие других, Аналитика, Экспертность, Гибкость, Преданность компании и Другие личные качества.

По рисункам видно как опыт и стаж влияют на способность продавцов ориентироваться в проблемных ситуациях (кейсах), что имеет положительную динамику по одним заданиям и отрицательную по другим. Это может быть результатом профессиональной деформации, позволяет выявить слабые места программы обучения, и указывает на направления работы психолога в организации (в тренингах, консультировании и т.п.).

Рассмотрим взаимосвязи коэффициента числа продаж с кейсами теста ситуативных суждений и результатами теста требований к профессии (рисунок 11).

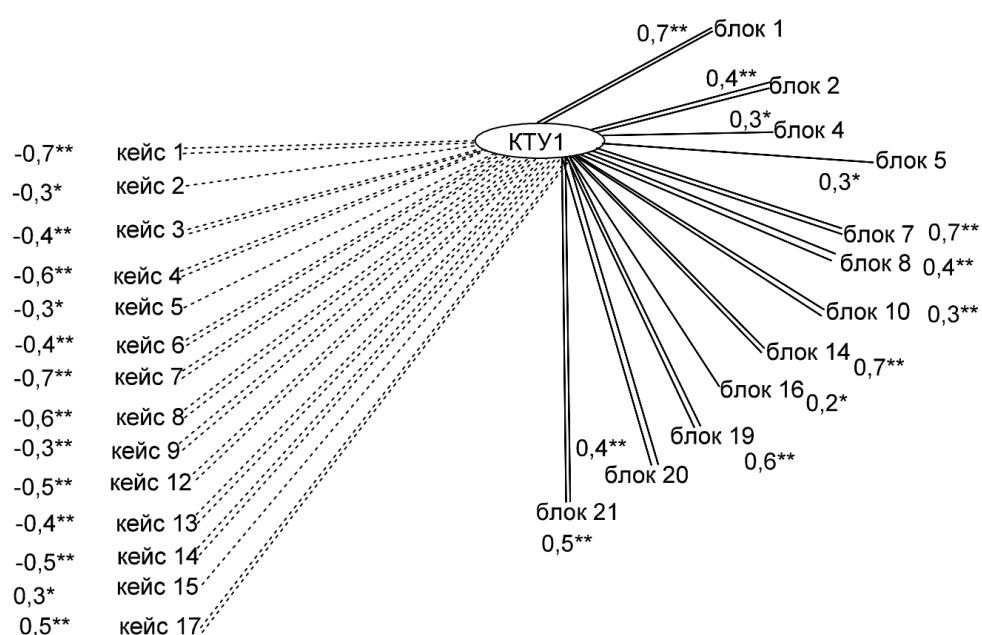


Рис. 11. Взаимосвязи продавца коэффициента числа продаж службы согласования и комплектации заказов ООО METRO

Примечание: * $p=0,05$, ** $p=0,01$

Обнаружены значимые связи средней силы количества продаж продавцов

с:

- Кейсом 1 ($r=-0,7$ при $p=0,01$);
- Кейсом 2 ($r=-0,3$ при $p=0,05$);
- Кейсом 3 ($r=-0,4$ при $p=0,01$);
- Кейсом 4 ($r=-0,6$ при $p=0,01$);
- Кейсом 5 ($r=-0,3$ при $p=0,05$);
- Кейсом 6 ($r=-0,4$ при $p=0,01$);
- Кейсом 7 ($r=-0,7$ при $p=0,01$);
- Кейсом 8 ($r=-0,6$ при $p=0,01$);
- Кейсом 9 ($r=-0,3$ при $p=0,01$);
- Кейсом 12 ($r=-0,5$ при $p=0,01$);
- Кейсом 13 ($r=-0,4$ при $p=0,01$);
- Кейсом 14 ($r=-0,5$ при $p=0,01$);
- Кейсом 15 ($r=0,3$ при $p=0,05$);
- Кейсом 17 ($r=-0,5$ при $p=0,01$);
- Ориентация на достижение ($r=0,7$ при $p=0,01$);
- Забота о качестве ($r=0,4$ при $p=0,01$);
- Поиск информации и Межличностное понимание ($r=0,3$ при $p=0,05$);
- Воздействие и влияние ($r=0,7$ при $p=0,01$);
- Понимание компании ($r=0,4$ при $p=0,01$);
- Развитие других ($r=0,3$ при $p=0,01$);
- Аналитика ($r=0,7$ при $p=0,01$);
- Экспертность ($r=0,2$ при $p=0,05$);
- Гибкость ($r=0,6$ при $p=0,01$);
- Предпнность компании ($r=0,4$ при $p=0,01$);
- Другие личные качества ($r=0,5$ при $p=0,01$).

Для психологической работы удобнее рассматривать взаимосвязи решаемых заданий с результатами труда. То есть, чем лучше продавец отдела подтверждения заказа и комплектации «METRO» решает кейсы (1-9/12-15/17) и выше оценивает ответственность своих профессиональных требований (по блокам 1-2/4-5/7-8/10/14/16/19-21), тем более высокий рейтинг он занимает в продажах (имеет большее число продаж).

Чем хуже продавец отдела подтверждения заказа и комплектации решает данные кейсы и блоки заданий, тем ниже его рейтинг (количество его продаж меньше).

Это указывает на тесты ситуативных суждений Situational Judgment Test (SJT) в адаптации Э.И. Личутиной и уровень требований к должностной позиции, как на качественный инструмент отбора и подготовки персонала отдела подтверждения заказа и комплектации.

Рассматривать взаимосвязи кейсов Теста ситуативных суждений с ключевыми компетенциями по тесту Требования должностной инструкции в виде плеяды неэффективно, так как плотность полученных корреляций очень высокая и достоверность на уровне высокой достоверности (при $p \leq 0,01$).

Результаты представлены в виде таблицы в приложении Г - Матрица корреляций кейсов Теста ситуативных суждений с ключевыми компетенциями по тесту Требования должностной инструкции.

Авторы методики «Требования должностной инструкции» предлагают рассматривать результат в кластерах.

В кластере «Достижение и действие» компетенция Ориентация к достижению отрицательно связана с кейсами 1-10, 12-14 и 17, при $p \leq 0,01$. То есть, чем меньше компетенция действий и достижений в профессии, тем хуже решаются эти кейсы.

Забота о порядке, качестве и аккуратности отрицательно связана с кейсами 1, 3-4, 7-8, 12-13 и 17, при $p \leq 0,01$, и положительно с решением кейса 20, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше компетенция сотрудника в заботе о качестве, тем хуже решаются эти кейсы, при более удачном решении кейса 20.

Инициатива отрицательно связана с кейсом 13, при $p \leq 0,01$, и положительно с решением кейса 15, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше инициативность сотрудника в работе, тем хуже решается кейс 13 и лучше кейс 15.

Компетенция Поиск информации отрицательно связана с кейсами 1,5,7,13,14,17, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше компетентность сотрудника в поиске информации в работе, тем хуже он решает эти кейсы.

В кластере – Помощь и обслуживание других:

Компетенция Межличностное понимание отрицательно связана с кейсами 3,6,13, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше компетентность сотрудника в межличностном понимании на работе, тем хуже он решает эти кейсы.

Компетенция Ориентация на клиента не обнаруживает значимых корреляций с кейсами. Это указывает на отсутствие среди кейсов, предложенных в адаптации, тех, что нацелены на изучение данной компетенции продавца-консультанта.

В кластере – Воздействие и оказание влияния:

Компетенция Воздействие и оказание влияния отрицательно связана с кейсами 1,3-4,6-10,12-15 и 17, при $p \leq 0,01$, и положительно связана с кейсом 11, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше компетентность сотрудника в воздействии и оказании влияния, тем хуже он решает эти кейсы, и лучше решает кейс 11.

Компетенция Понимание компании отрицательно связана с кейсами 1,4,7-8,12-14 и 17, при $p \leq 0,01$, и положительно связана с кейсом 15, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше понимает цели компании и её устройство, тем хуже он решает указанные кейсы, и лучше решает кейс 11.

Компетенция Построение отношений отрицательно связана с кейсами 1,6-8,14 и 17, при $p \leq 0,05$, и положительно связана с кейсом 11, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше компетентность сотрудника в построении отношений, тем хуже он решает эти кейсы, и лучше решает кейс 11.

В кластере – Менеджерские компетенции:

Компетенция Развитие других отрицательно связана с кейсами 1,7,8,12,14 и 17, при $p \leq 0,01$, и с кейсом 13, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше компетентность сотрудника в развитии других (обеспечении поддержки), тем хуже он решает эти кейсы.

Компетенция Директивность и асертивность отрицательно связана с кейсами 1,7,10,12, при $p \leq 0,01$, и с кейсами 4,8,13-14 и 17, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше компетентность сотрудника в директивности и асертивности поведения, тем хуже он решает эти кейсы.

Компетенция Командная работа и сотрудничество отрицательно связана с кейсами 10 и 17, при $p \leq 0,01$. То есть, чем меньше компетентность сотрудника в сотрудничестве в команде, тем хуже он решает эти кейсы.

Компетенция Лидерство отрицательно связана с кейсами 1,7,12-14,17, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше развиты лидерские качества сотрудника, тем хуже он решает эти кейсы.

В кластере – Когнитивные компетенции:

Компетенция Аналитическое мышление отрицательно связана с кейсами 1-4,6-8,12-14,17, при $p \leq 0,01$, и с кейсами 9-10, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше развито аналитическое мышление сотрудника, тем хуже он решает эти кейсы.

Компетенция Концептуальное мышление не обнаруживает взаимосвязи с кейс-заданиями.

Компетенция Техническая/Профессиональная/Менеджерская экспертиза отрицательно связана с кейсами 1,4,8,12, при $p \leq 0,01$, и с кейсами 3,7,17, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше экспертная подготовленность (знание, навыки, приверженность), тем хуже он решает эти кейсы.

В кластере – Личная Эффективность:

Компетенция Самоконтроль отрицательно связана с кейсом 11, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше личная эффективность сотрудника, тем хуже он решает 11 кейс.

Компетенция Уверенность в себе не обнаруживает достоверных связей с кейсами.

Компетенция Гибкость отрицательно связана с кейсами 1,4,6-10,12-14,17, при $p \leq 0,05$, и положительно с кейсами 11,15, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше гибкость сотрудника, тем хуже он решает кейсы 1,4,6-10,12-14,17, и лучше решает кейсы 11 и 15.

Компетенция Преданность компании экспертиза отрицательно связана с кейсами 1,4,6-8,12-14,17, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше преданность компании сотрудника, тем хуже он решает эти кейсы.

Компетенция Другие личные качества отрицательно связана с кейсами 1-4,6-9,12-14 и 17, при $p \leq 0,05$, и положительно с кейсом 11, при $p \leq 0,05$. То есть, чем меньше профессиональная направленность, аффилиация, навыки письма, стиль, пунктуальность и другие компетенции сотрудника, тем хуже он решает кейсы 1-4,6-9,12-14 и 17, и лучше решает кейс 11.

3.2. Обсуждение результатов исследования

По данным Филипа Ливенса, Хельги Петерс и Эвелины Шолларт (Гентский университет, Гент, Бельгия) тесты ситуативных суждений наиболее распространены в США, и не имеют достаточной эмпирической базы в Европе и других странах [47]. Данное исследование предоставляет достаточно данных об эффективности и применимости методики на практике психологической работы в организации – в наборе, подготовке, переподготовке персонала и в сопровождении (при коррекции профдеформаций).

Предполагалось, что все кейс – задания обнаруживают взаимосвязи с ключевыми (базовыми) компетенция в требованиях к профессии. Данные диагностики показали, что в рамках профессии продавец-консультант в розничной и мелкооптовой торговле в России, среди кейс заданий нахватает ситуаций, выявляющих компетенции – ориентации на клиента, концептуальное мышление и уверенность в себе.

16, 18 и 19 кейсы не связаны с ключевыми компетенциями продавцов-консультантов «METRO». Указанные кейсы можно назвать: «Срочное задание и отпуск», «Сомнения опытного коллеги» и «Отзыв согласия». Возможно данные ситуации редки в отделе согласования заказов или имеют стандартные решения, не требующие активного самостоятельного размышления.

Все прочие компетенции и кейс-задания связаны в разных направлениях, и больше обнаруживают отрицательные связи, чем положительные, что указывает на применимость данной методики для оценки компетенции, при $p \leq 0,05$.

Кроме этого, важным результатом исследования является обнаружение взаимосвязей успешности решения кейсов и оценок требований должностной позиции со статистическими показателями успешности в профессии, собираемой и используемой самими организациями оптово-розничной торговли.

ВЫВОДЫ

1. Выявлены современные представления о компетентностном подходе, а так же проанализированы имеющийся инструменты диагностики компетенций персонала:

Распространение компетентностного подхода детерминировано трансформациями в самом содержании профессиональной деятельности и профессиональном обучении и образовании. Основным плюсом компетентностного подхода является его интеграционный потенциал и пластичность.

Компетентность – владение, обладание индивидом соответствующей компетенцией, что подразумевает личностное отношение индивида к данной компетенции, а также к предмету деятельности. Компетенция – заданное требование к уровню подготовки индивида, а компетентность – уже состоявшееся личностное качество или характеристика. Компетенция – поведенческая характеристика, значимая для работника с целью эффективного осуществления профессиональных функций, которая указывает на определенные поведенческие стандарты. Компетентность – уровень развития у работника заданных компетенций. Компетентность представляет собой системную интеграцию знаний, умений, профессиональных навыков, личностных свойств, а также ее готовность и способность реализовать их в деятельности и поведении для достижения поставленных задач.

В основе тестов ситуативных суждений лежит метод сбора информации – метод критических инцидентов. При этом критические ситуации (инциденты) характеризуют наблюдаемую деятельность индивидов, позволяющую дать прогноз на дальнейшую работу. Тест ситуативных суждений как метод включает описание ситуации с целым рядом возможных вариантов действий как моделирования профессиональной деятельности.

2. Проведена психодиагностика продавцов отдела подтверждения заказа и комплектации, и последующий анализом документов коммерческой организации.

Были получены данные об успешности выполнения кейс-заданий. Средний показатель группы превышает 50%, что указывает на достаточную успешность.

Выявлены наиболее проблемные тесты (с минимальным баллом и наибольшим количеством ошибок).

3. Проведён анализ результатов психодиагностики требований к компетенции продавцов.

Получены результаты относительно высоких требований к должностной позиции «Продавца отдела подтверждения заказа и комплектации» ООО METRO - иметь высокий уровень самостоятельности в принятии решений. Обосновано применение наименования «Менеджер по продажам» для данного уровня компетенции продавцов.

Продавцы-консультанты сети «METRO» недооценивают требование к должностной позиции «Воздействие и влияние», при высокой оценке всех остальных требований.

4. Проведён качественный анализ полученных корреляций.

Выявлены высокосвязные связи взаимосвязи коэффициентов оценки профессионализма продавцов (КТУ1 и КТУ2).

Взаимосвязи данных коэффициентов, как с кейсами, так и с компетенциями.

Связи кейс – заданий и уровней компетенции в рамках требований к должностной позиции.

В целом, результаты подтверждают, что тест ситуативных суждений Situational Judgment Test (SJT) в адаптации Э.И. Личутиной является качественным инструментом оценки компетенций продавцов-консультантов (менеджеров по продажам) при отборе и подготовке сотрудников отдела подтверждения заказа и комплектации.

Это полностью подтверждает гипотезу исследования, и разрешает поставленную проблему.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Дипломная работа задумывалась как продолжение исследования, проведенного в 2017 году Э. И. Личутина, которое создавало основу для применения методики - Situational Judgment Test (SJT). Русскоязычный вариант методики, а так же отбор кейсов проведён согласно данным автора-предшественника. Тест Требования к должностной позиции так же являлся ориентиром для стандартизации в её работе.

Предполагалось, что данный комплекс методик может применяться для оценки компетенций не только менеджеров, но и продавцов-консультантов. Так как профессии качественно отличаются, в том числе в уровне самостоятельности, требованиям к лояльности, активности, работе в команде, в лидерстве и пр., то и применение методики без апробации на конкретной выборке не корректно.

В теоретической части исследования была охарактеризована структура теста ситуативных суждений, а так же основы компетентностного подхода к оценке персонала.

В эмпирической – проведена диагностика, качественный и корреляционный анализ результатов.

Полученные взаимосвязи доказали, что методика Situational Judgment Test (SJT) применима для оценки компетенции продавцов розничной и мелкооптовой торговли в РФ.

Цель исследования достигнута полностью.

СПИСОК ИСПОЛЬЗОВАННЫХ ИСТОЧНИКОВ

Отечественная литература

1. Алдашева А.А. Профессиональная компетентность: понятие и структура// Вестник Адыгейского государственного университета. 2012. № 4 (109). С. 121-128.
2. Андреева И.С., Данилов И.П. Применение модели компетенций в управлении персоналом // Вестник ЧГУ. 2014. №1. С.214-218.
3. Антропова Л.В. Модель профессионально-адаптированной личности будущего менеджера // Вестник Череповецкого государственного университета. 2010. Вып.2. С. 25-30.
4. Балганова Е.В., Богдан Н.Н., Музыченко Е.А. Подготовка менеджеров сферы управления персоналом: компетентностный подход // Современные исследования социальных проблем. 2013. № 2 (22). С. 10-24.
5. Большакова З.М., Тулькибаева Н.Н. Компетенции и компетентность//Вестник ЮУрГУ. 2009. № 34 (157). С. 13-19.
6. Буртовая Н. Б. Профессиональная и коммуникативная компетентность педагога вуза//Вестник ТГПУ. 2012. № 69(21) С. 180-182.
7. Ветошкина Т. А. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-методическое пособие. Екатеринбург: Изд-во УГГУ, 2016. 69 с.
8. Гладких И.В. Разработка учебных кейсов. Методические рекомендации. М.: Высшая школа менеджмента, 2010. 96 с.
9. Гришина Н.В., Маничев С.А. Изучение контекста как исследовательская перспектива организационной психологии. //Вестник Санкт-Петербургского университета. 2015. Выпуск 4. С. 93-108.
10. Демьянченко Н.В. Исследование компетенции персонала в научных концепциях менеджмента// Вестник БУПК. 2010. № 4. С. 221-229.

11. Дондокова Р.П. Сущностная характеристика и структура коммуникативной компетентности//Вестник Бурятского Государственного университета. 2012 № 1-1. С. 18-21.
12. Зеер Э.Ф., Павлова А.М., Сыманюк Э.Э. Модернизация профессионального образования: компетентностный подход: учебное пособие. М.: Изд-во МПСИ, 2005. 216 с.
13. Зимняя И.А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании. М.: Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов 2004. 42 с.
14. Иванова Н.В. Компетенция или компетентность?// Науковедение. 2012. № 4 (13). С. 10-22.
15. Иванова С.В. Искусство подбора персонала. Как оценить человека за час. М.: Альпина Паблишер, 2017. 272 с.
16. Квагинидзе В.С., Смирнов В.С., Черкасов А.В. Современные методы, принципы и процедуры оценки персонала компании// Горный информационно-аналитический бюллетень (научно-технический журнал). 2011. № 10. С. 64-71.
17. Кибанов А.Я. Управление персоналом: учебное пособие. М.: Кнорус, 2015. 202 с.
18. Компетентностный подход в образовательном процессе. Монография / А.Э. Федоров, С.Е. Метелев А.А. Соловьев, Е.В. Шлякова Омск: Изд-во ООО «Омскбланкиздат», 2012. 210 с.
19. Личутина Э.И. Тест ситуативных суждений как метод диагностики решений профессиональных проблем // Экономика и менеджмент инновационных технологий. 2017. № 1. С. 158-161.
20. Макеева С.Н. Компетентностный подход к методической подготовке учителя иностранного языка//Вестник Бурятского гос. ун-та. 2010 № 15 С. 201-205.

21. Маничев С.А. Ситуационный подход в диагностике компетенции разрешения конфликтов//Конфликтология XXI века. Пути и средства укрепления мира: материалы Второго Санкт-Петербургского международного конгресса конфликтологов. Санкт-Петербург, 3-4 октября 2014 г. СПб.: Высшее Образование, 2014. С. 294-295.
22. Масалков И.К., Семина М.В. Стратегия кейс-стади. Методология исследования и преподавания. М.: Академический Проект, 2011. С. 444.
23. Митрофанова Е.А. Управление персоналом: теория и практика. Компетентностный подход в управлении персоналом: учебно-практическое пособие/ под ред. А.Я. Кибанова. М.: Проспект, 2012. 72 с.
24. Овсянникова В.В. Когнитивные стратегии распознавания эмоциональных состояний // Сибирский психологический журнал 2007. № 25. С. 40-46.
25. Павлов А.П., Сафронов В.М., Иванова Н.В., Тихонова Е.П., Мохов А.И., Яковлева Л.В. Персонология образовательного процесса для обучения в малоконтактных группах с применением компетентностного подхода// Науковедение. 2012. № 2. С. 10-14.
26. Пахлова И.В. Значение компетентностного подхода в управлении персоналом современных организаций//Молодой ученый. 2014. № 12. С. 162-169.
27. Пахлова И.В. Компетенции как основной фактор формирования кадрового ресурса в организациях принтмедиаиндустрии // Известия высших учебных заведений. Проблемы полиграфии и издательского дела. 2014. № 2. С. 152-159.
28. Пахлова И.В. Модель компетенций как инструмент управления кадровой политикой организации // Науковедение. 2014. №5 (24). С.90-93.
29. Садохин А.П. Межкультурная компетентность: понятие, структура, пути формирования //Журнал социологии и социальной антропологии. 2007. Т. X. № 1. С. 125-139.

30. Смирнова Е.А. Роль формирования коммуникативных умений в профессиональной подготовке будущих специалистов//Известия РГПУ им. А.И. Герцена. 2007. № 30 Т. 8. С. 89-95.
31. Спенсер Л., Спенсер С. Компетенции на работе: пер. с англ. М.: НРРО, 2010. 384 с.
32. Ткаченко О.А. Развитие персонала предприятия на основе компетентностного подхода//Материалы Всероссийской научно-практической конференции / Тюмень: ТюмГНГУ, 2013. С. 206-208.
33. Фирер А.В. О соотношении понятий «Компетентность» и «Компетенция»// Омский научный вестник. 2012. № 1 (105). С. 169-172.
34. Уиддет С., Холлифорд С. Руководство по компетенциям. М.:Гиппо, 2008. 240 с.
35. Хуторской А.В. Определение общепредметного содержания и ключевых компетенций как характеристика нового подхода к конструированию образовательных стандартов. // Компетенции в образовании: опыт проектирования: сб. науч. тр. / под ред. А.В. Хуторского. М.: ИНЭК, 2007. С.12-20.
36. Чуланова О.Л. Концепция компетентностного подхода в управлении персоналом // Науковедение. 2013. №5 (18). С.8-13.
37. Чуланова О.Л. Социально-экономическое содержание понятий «Компетенция» и «Компетентность» // Вестник ГУУ. 2013. №18. С.174-179.
38. Шевченко Е.В., Самохвалова С.М. Использование компетентностного подхода к управлению рабочей группой // Актуальные проблемы авиации и космонавтики. 2012. №8. С.293-294.
39. Шмелев А. Г. Психодиагностика личностных черт. СПб: Речь. 2002. 480 с.
40. Шнайдер Б., Шмитт Н. Персонал для организации: научный подход к поиску, отбору, оценке и удержанию сотрудников / Пер. с англ. под ред. Н. В. Гришиной и М. Б. Курбатовой. СПб.: Экономическая школа, 2004 г. 560 с.

41. Ягодка Т.В. Ситуационный подход как основа принятия управленческих решений// Вестник Омского университета. 2006. № 3. С. 118–119.

Иностранные источники

42. Flanagan J. C. The critical incident technique. Psychological Bulletin, 1954, Vol. 51. № 4. P. 327–358.

43. McDaniel M., Finnegan E., Morgeson M., Campion M., Braverman E. Use of situational Judgment tests to predict job performance: a clarification of literature//Journal of Applied Psychology 2001. Vol.86. № 4. P.730-740.

44. Motowidlo S.J., Dunnette M.D., Carter G.W.. An alternative selection procedure: The low-fidelity simulation / Journal of Applied Psychology. 1990. Vol.75. №. 6. p. 640-647.

45. Rijmen F. The latent class model as a measurement model for situational judgment tests//Psychologica, Belgica,2011, Vol.51. №3/4. P.197-212.

46. Weekley J.A., Ployhart R.E. Situational judgment tests: theory, measurement and application. Lawrence Erlbaum Associates, Psychology Press, 2006. 452 p.

Электронные источники

47. Situational judgment tests: a review of recent research URL: <https://www.emeraldinsight.com/doi/abs/10.1108/00483480810877598> (дата обращения 25.04.18)

ПРИЛОЖЕНИЕ А

Таблица 6 приложения А. Сводная таблица результатов

№	Пол	Возраст	Стаж	Семейное	Образование	КТУ (1)	КТУ (2)	Кейс - тест Ситуативных суждений																Тест Требования к должности позиции																											
								k1	k2	k3	k4	k5	k6	k7	k8	k9	k10	k11	k12	k13	k14	k15	k16	k17	k18	k19	k20	61	62	63	64	65	66	67	68	69	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621			
1	ж	35	12	2	В	17	38	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	0	2	1	1	2	1	2	2	1	2	2	1	3	1	1	3	1	1	3	2	2	2	2	2	2	2	2	3	2	3	2			
2	ж	35	12	1	В	14	34	1	2	2	1	2	2	1	2	1	1	1	1	1	2	1	1	0	1	2	1	1	0	1	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	1	1	2	3	2			
3	ж	38	15	2	С	6	26	1	2	2	1	2	2	2	2	2	1	1	2	2	1	0	1	1	2	1	0	1	1	2	2	3	4	2	2	1	1	3	2	2	1	1	4	4	2	1	1	2			
4	ж	38	15	2	В	7	29	1	2	2	1	2	2	1	1	1	0	0	1	2	1	2	2	1	2	2	1	1	1	2	3	1	3	2	2	2	3	4	3	1	1	3	1	2	2	2	3	2			
5	м	35	10	2	С	19	39	1	0	2	1	2	1	1	1	2	1	2	1	1	1	0	0	1	1	2	2	2	1	1	3	2	3	1	3	1	3	1	4	2	2	1	3	2	2	2	2	2			
6	м	28	5	2	В	38	23	2	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	2	1	2	1	1	1	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	5	2	1	4	3	1	2	1	3	1	1	3	2			
7	ж	38	3	1	В	54	54	1	1	0	1	0	1	1	1	1	1	0	0	1	2	0	2	1	1	3	2	4	3	1	3	4	1	4	1	1	1	1	3	5	1	1	3	3	1	3	1	3			
8	ж	36	14	1	С	9	37	1	2	2	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	3	3	2	1	1	3	2	2				
9	ж	27	3	1	С	55	55	1	0	0	1	0	0	1	1	0	2	1	0	0	2	1	0	2	1	0	3	1	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3			
10	м	35	3	2	НВ	56	56	1	2	1	1	0	1	0	1	0	2	1	2	1	0	0	2	1	0	1	2	3	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	2	4	3	3	3	3	4	2	2	4	3		
11	ж	30	3	2	В	57	57	0	2	2	1	1	1	0	1	0	1	2	1	2	1	0	0	0	0	1	2	2	3	5	1	3	3	2	4	5	2	2	3	3	3	4	2	2	2	4	3	3			
12	ж	38	17	2	В	3	10	2	1	1	2	1	2	2	2	2	1	0	2	2	2	1	2	2	2	1	1	1	3	1	1	3	1	1	1	2	2	2	3	1	1	1	1	1	1	1	1	1			
13	ж	33	7	2	НВ	31	12	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	1	2	0	2	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	1	1	1	2	1	1	3	2	2	2	1	1	1		
14	ж	28	1	2	В	66	66	0	1	0	0	1	2	0	0	0	1	2	1	0	2	1	2	1	1	0	1	4	3	2	2	2	2	5	1	1	2	3	1	1	4	4	4	4	4	5	4	4			
15	ж	36	14	2	НВ	10	45	1	2	0	1	0	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	0	2	2	2	2	4	4	3	3	1	4	3	1	1	1	2	3	1	3	2	3	3			
16	ж	30	1	1	С	67	67	0	1	0	0	1	2	0	0	0	2	0	0	2	2	1	2	1	2	1	2	2	2	4	3	1	3	3	3	5	1	4	3	1	1	1	4	1	3	1	1	5	2	3	
17	ж	27	4	2	В	45	43	1	2	0	1	2	1	1	1	2	2	1	1	1	2	0	1	2	0	1	2	0	2	2	2	4	4	4	4	4	3	3	2	1	1	3	2	3	1	2	1	2	2	3	
18	м	29	1	1	В	68	68	0	1	0	0	1	1	0	0	1	2	0	0	2	2	1	2	1	1	1	1	2	4	2	2	1	2	2	3	5	2	4	3	3	3	1	5	2	4	2	3	5	2	2	1
19	м	31	6	2	В	34	4	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	1	1	2	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1		
20	ж	28	4	1	В	46	44	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	2	1	1	1	1	0	2	1	2	0	2	2	2	2	4	4	3	3	3	2	2	2	2	3	2	2	2	1	3	3	3	3		
21	м	32	9	2	С	25	2	2	2	1	2	1	2	2	2	2	1	2	0	2	2	1	1	2	1	0	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	3	1	1	1	1	
22	ж	40	10	1	В	20	11	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	0	2	1	1	0	1	2	2	5	5	5	5	1	1	2	2	2	2	2	1	1	1	1	1	1	
23	ж	36	3	2	С	58	58	0	1	2	1	1	0	3	0	1	0	0	2	1	0	0	2	1	1	2	2	3	3	2	2	2	2	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	
24	ж	37	2	2	В	62	62	0	2	2	0	1	0	0	1	1	1	2	1	0	2	1	0	2	1	0	1	2	3	2	5	5	2	2	4	5	5	2	1	2	2	2	4	1	1	1	1	4	4	1	
25	ж	39	17	2	В	4	15	2	1	1	2	1	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	0	2	2	2	2	2	1	0	1	2	3	5	1	3	1	1	3	2	2	2	2	1	1	1		
26	ж	28	4	2	В	47	47	1	2	0	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	3	5	1	3	2	4	2	3	3	3	4	2	2	2	2	1	3	3	3		
27	ж	42	10	1	НВ	21	17	2	2	0	2	1	2	2	2	2	1	2	0	2	2	2	2	1	2	2	0	2	1	1	2	1	1	1	1	2	2	2	1	1	2	3	2	1	1	2	1	1	5	1	
28	ж	26	5	2	В	39	21	2	2	1	2	1	2	2	2	1	2	2	2	2	1	0	2	1	2	1	2	1	2	1	2	2	2	2	5	2	2	1	2	2	2	1	1	3	2	3	1	1	1	2	
29	ж	35	11	2	С	18	30	1	2	2	1	2	2	1	1	1	1	0	1	2	1	2	1	1	2	2	1	1	1	1	1	1	1	1	2	3	2	2	1	4	1	1	3	1	2	2	2	2	2		
30	м	26	4	2	С	48	48	1	2	0	1	2	1	1	1	1	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	0	2	3	5	1	3	3	4	2	4	3	3	4	1	2	3	2	1	3	2	3		
31	м	31	10	2	В	22	27	1	2	2	1	2	2	1	2	1	0	0	1	2	2	1	0	2	2	1	1	1	1	2	1	1	1	1	1	1	2	2	2	1	2	2	1	1	2	1	2	2	2		
32	ж	37	15	2	НВ	8	32	1	2	2	1	2	2	1	1	2	2	1	1	2	1	1	1	1	1	1	1	2	2	1	2	3	1	1	1	4	2	1	2	2	4	1	1	2	2	3	1	3	2	2	2
33	ж	37	14	2	НВ	11	46	1	2	0	1	1	1	1	1	1	2	2	1	1	1	2	1	1	1	2	1	1	2	1	1	2	1	5	1	1	1	2	4	3	3	1	1	2	4	5	5	5	3	2	3
34	ж	33	9	1	С	26	18	2	2	1	2	2	2	2	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	2	1	2	2	1	4	1	1	2	1	2	2	2	2	2	2	1	1	1	2	3	3	1	1	1	1	
35	ж	38	2	2	С	63	63	0	1	1	0	1	0	0																																					

ПРИЛОЖЕНИЕ Б

Таблица 7 приложения Б. Таблица коэффициента Колмагорова-Смирнова

Одновыборочный критерий Колмогорова-Смирнова																									
		Возраст	Стаж	КП	КОП	к1	к2	к3	к4	к5	к6	к7	к8	к9	к10	к11	к12	к13	к14	к15	к16	к17	к18	к19	к20
N		70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Параметры нормального распределения	Среднее	32,20	7,49	35,50	35,50	1,08	1,31	0,98	1,16	1,16	1,18	1,10	1,18	1,16	1,18	1,03	1,20	1,09	1,19	1,04	1,09	1,07	1,10	1,14	1,09
	Среднее в отклонение	4,85	4,87	20,35	20,35	0,68	0,48	0,81	0,61	0,59	0,53	0,79	0,61	0,65	0,63	0,78	0,51	0,69	0,72	0,73	0,65	0,67	0,60	0,63	0,69
Статистика		0,13	0,17	0,06	0,06	0,24	0,24	0,22	0,27	0,29	0,23	0,24	0,23	0,23	0,22	0,22	0,30	0,26	0,20	0,23	0,15	0,23	0,21	0,18	0,22
Асимптотическая		,004 ^c	,000 ^c	,200 ^{c,d}	,200 ^{c,d}	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c
		61	62	63	64	65	66	67	68	69	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621			
N		70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00	70,00
Параметры нормального распределения	Среднее	1,91	1,97	2,30	2,36	2,40	2,49	2,84	2,24	2,33	2,33	2,37	2,33	2,06	2,03	2,21	2,23	2,27	2,03	2,23	2,24	2,20			
	Среднее в отклонение	1,03	1,09	1,40	1,34	1,27	1,25	1,42	1,16	1,22	1,16	1,14	1,22	1,18	1,15	1,19	1,19	1,14	1,09	1,25	1,07	1,11			
Статистика		0,28	0,26	0,24	0,23	0,21	0,21	0,18	0,21	0,20	0,20	0,20	0,22	0,26	0,24	0,23	0,23	0,22	0,24	0,22	0,22	0,20			
Асимптотическая		,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c	,000 ^c			

КТУ1	Коэффициент	к9	кейс 9	61	Ориентация на	68	Понимание	617	Самоконтроль
	числа продаж	к10	кейс 10		достижение		компании	618	Уверенность
КТУ2	Коэффициент	к11	кейс 11	62	Забота о качестве	69	Отношения	619	Гибкость
	объёма продаж	к12	кейс 12	63	Инициатива	610	Развитие других	620	Предпнность
к1	кейс 1	к13	кейс 13	64	Поиск	611	Директивность и		компании
к2	кейс 2	к14	кейс 14		информации		ассертивность	621	Другие личные
к3	кейс 3	к15	кейс 15	65	Межличностное	612	Командная работа		качества
к4	кейс 4	к16	кейс 16		понимание		и сотрудничество		
к5	кейс 5	к17	кейс 17	66	Ориентация на	613	Лидерство		
к6	кейс 6	к18	кейс 18		клиента	614	Аналитика		
к7	кейс 7	к19	кейс 19	67	Воздействие и	615	Концептуальное		
к8	кейс 8	к20	кейс 20		влияние	616	Экспертность		

ПРИЛОЖЕНИЕ В

Таблица 8. Результат корреляционного анализа

	Возраст	Стаж	КП	КОП	к1	к2	к3	к4	к5	к6	к7	к8	к9	к10	к11	к12	к13	к14	к15	к16	к17	к18	к19	к20	61	62	63	64	65	66	67	68	69	610	611	612	613	614	615	616	617	618	619	620	621
Возраст	1,000	.578**	-.589**	-.303**	.294*	0,016	0,210	0,234	0,077	0,131	.245*	.248*	0,128	0,121	-0,123	0,234	0,135	0,137	-0,170	0,131	.238*	-0,085	0,145	-0,028	-.280*	-0,139	0,015	-0,172	-.275*	-0,048	-.304*	-.333**	0,058	-0,200	-0,180	-0,207	-.256*	-.246*	-0,042	-0,194	-.252*	-0,011	-0,211	-0,145	-.256*
Стаж	.578**	1,000	-.997**	-.722**	.652**	.252*	.415**	.376**	.276*	.421**	.700**	.608**	.323**	0,102	-0,122	.510**	.398**	.440**	-.273*	0,007	.537**	-.141	0,046	-0,110	-.734**	-.423**	-0,072	-.254*	-.258*	-0,177	-.714**	-.425**	-0,230	-.313**	-0,145	-0,200	-0,218	-.712**	-0,163	-.245*	-0,091	-0,074	-.637**	-.359**	-.493**
КП	-.589**	-.997**	1,000	.729**	-.664**	-.266*	-.399**	-.583**	-.278*	-.427**	-.710**	-.616**	-.331**	-0,120	0,110	-.517**	-.393**	-.453**	.270*	0,001	-.546**	0,143	-0,026	0,104	.740**	.416**	0,067	.260*	.255*	0,175	.723**	.433**	0,220	.320**	0,164	0,200	0,229	.720**	0,161	.262*	0,098	0,089	.641**	.365**	.495**
КОП	-.303**	.729**	.729**	1,000	-.939**	-0,219	-.323**	-.914**	-0,144	-.656**	-.951**	-.946**	-.326**	-.315**	0,205	-.903**	-.681**	-.752**	.299*	0,011	-.799**	0,095	0,035	0,136	.935**	.414**	0,204	.282*	.236*	0,203	.979**	.374**	.325**	.415**	.312**	0,161	.267*	.945**	0,180	.382**	0,147	0,200	.898**	.409**	.754**
к1	.294*	.652**	-.664**	-.939**	1,000	0,138	0,048	.938**	0,029	.519**	.918**	.930**	.314**	.378**	-0,187	.894**	.554**	.732**	-.410**	0,059	.778**	-0,072	-0,112	-0,225	-.836**	-.369**	-0,190	.250*	-0,140	-0,136	-.920**	-.393**	-.281**	-.385**	-.333**	-0,175	-.307**	-.869**	-0,170	-.358**	-0,173	-0,195	-.861**	-.423**	-.720**
к2	0,016	.252*	-.266*	-0,219	0,138	1,000	-0,057	0,091	.253*	0,182	.256*	0,123	-0,115	.345**	0,141	0,116	0,074	0,080	0,077	-0,046	0,084	-0,040	-0,062	0,118	.311**	0,112	0,080	-0,103	0,051	-0,001	-0,173	0,044	-0,016	-0,146	-0,211	-0,123	-0,215	-.308**	0,140	-0,134	0,196	-0,031	-0,113	0,050	0,081
к3	0,210	.415**	-.399**	-.323**	0,049	-0,057	1,000	0,172	.251*	.272*	0,204	0,231	.295*	-.267*	-0,034	0,209	.290*	0,018	0,043	-0,224	0,100	-0,060	.277*	0,153	-.391**	-.280*	-0,019	-0,102	-.255*	-.234	-.323**	0,006	-0,106	-0,094	0,084	0,083	0,196	-.316**	-0,142	-.246*	-0,227	-0,103	-0,234	-0,014	-.398**
к4	0,234	.576**	-.583**	-.914**	.938**	0,091	0,172	1,000	-0,085	.526**	.873**	.948**	.281*	.368**	-0,077	.946**	.556**	.669**	-.335**	0,016	.702**	-0,019	-0,089	-0,188	-.803**	-.334**	-.196	-0,178	-0,170	-0,152	-.890**	-.273*	-0,217	-.352**	-.302*	-0,116	-0,211	-.849**	-.194	-.351**	-0,180	-0,211	-.817**	-.365**	-.696**
к5	0,077	.276*	-.278*	-.144	0,029	.253*	.251*	-0,085	1,000	0,163	0,167	0,020	0,003	0,037	-0,197	-0,112	0,080	0,097	-0,094	0,005	0,101	-0,115	0,023	.260*	-.300*	-0,076	-0,098	-.242*	-.047	-0,073	-0,141	-0,125	-0,116	0,010	0,075	0,143	-0,023	-0,220	-0,002	-0,053	0,024	-0,056	-0,185	-0,018	-0,080
к6	0,131	.421**	-.427**	-.656**	.519**	0,182	.272*	.526**	0,163	1,000	.607**	.564**	0,047	.265*	-0,171	.491**	.631**	.665**	0,014	0,006	.577**	-0,072	-0,055	-0,054	-.645**	-0,232	-0,068	-0,093	-.260*	-0,086	-.644**	-0,219	-.294*	-0,230	-0,182	-0,122	-0,184	-.631**	-0,042	-0,115	0,013	-0,125	-.583**	-.341**	-.511**
к7	.245*	.700**	-.710**	-.951**	.918**	.256*	0,204	.873**	0,167	.607**	1,000	.909**	.328**	.408**	-0,140	.865**	.630**	.780**	-.322**	-0,003	.790**	-0,072	-0,109	-0,175	-.916**	-.352**	-0,186	-.265*	-0,133	-0,143	-.930**	-.418**	-.302*	-.431**	-.309**	-0,145	-.252*	-.942**	-0,179	-.289*	-0,055	-0,211	-.929**	-.441**	-.718**
к8	.248*	.608**	-.616**	-.946**	.930**	0,123	.231	.948**	0,020	.564**	.909**	1,000	.291*	.327**	-0,148	.925**	.564**	.712**	-.296*	-0,009	.720**	-0,042	-0,053	-0,156	-.864**	-.322**	-0,177	-0,170	-0,146	-0,144	-.940**	-.320**	-.251*	-.373**	-.293*	-0,089	-0,191	-.909**	-.196	-.367**	-0,153	-0,234	-.856**	-.428**	-.696**
к9	0,128	.323**	-.331**	-.326**	.314**	-0,115	.295*	.281*	0,003	0,047	.328**	.291*	1,000	0,084	-0,164	.295*	0,221	0,167	-0,209	-.253*	.314**	0,038	0,015	-0,059	-.319**	-0,135	-0,045	-0,079	0,011	-0,069	-.356**	-0,151	-0,224	-0,160	-0,231	-0,096	0,046	-.259*	0,011	-0,076	-0,214	-0,038	-.328**	-0,137	-.422**
к10	0,121	0,102	-0,120	-.315**	.378**	.345**	-.267*	.368**	0,037	.265*	.408**	.327**	0,084	1,000	-0,062	.341**	0,201	.434**	-.238*	0,058	.266*	0,116	-0,129	0,127	-.302*	0,189	-0,124	-0,084	0,096	0,050	-.277*	-0,132	-0,004	-0,205	-.311**	-.238*	-0,187	-.302*	0,101	0,004	0,079	-0,016	-.273*	-0,183	-.268**
к11	-0,123	-0,122	0,110	0,205	-0,187	0,141	-0,034	-0,077	-0,197	-0,171	-0,140	-0,148	-0,164	-0,062	1,000	-0,051	-.290*	-.259*	-0,003	-0,161	-.297*	-0,034	-0,155	-.241*	0,193	0,105	0,197	0,127	0,215	0,078	.241*	0,177	.251*	0,037	0,204	0,104	0,121	.363*	0,190	0,227	.264*	0,010	.238*	0,124	.356**
к12	0,234	.510**	-.517**	-.903**	.894**	0,116	0,209	.946**	-0,112	.491**	.865**	.925**	.295*	.341**	-0,051	1,000	.613**	.639**	-.254*	0,041	.706**	-0,011	-0,046	-0,215	-.790**	-.351**	-0,197	-0,178	-0,171	-0,119	-.865**	-.266*	-0,215	-.400**	-.362**	-0,182	-.264*	-.829**	-0,123	-.333**	-0,106	-0,175	-.807**	-.339**	-.690**
к13	0,135	.398**	-.393**	-.681**	.554**	0,074	.290*	.556**	0,080	.631**	.630**	.564**	0,221	0,201	-.280*	.613**	1,000	.689**	-0,075	0,031	.672**	-.051	-0,062	-0,063	-.633**	-.320**	-.266*	-.308**	-.381**	-0,194	-.660**	-.307**	-0,235	-.284*	-.264*	-0,203	-.273*	-.628**	-0,106	-0,128	0,002	-0,014	-.580**	-.265*	-.669**
к14	0,137	.440**	-.453**	-.752**	.732**	0,080	0,018	.669**	0,087	.665**	.780**	.712**	0,167	.434**	-.259*	.689**	.689**	1,000	-.263*	0,117	.840**	-0,152	-0,161	-0,110	-.678**	-0,204	-0,224	-.278*	-0,187	-0,143	-.748**	-.501**	-.307**	-.303*	-.279*	-.182	-.326**	-.719**	-0,222	-0,159	-0,080	-0,116	-.726**	-.384**	-.739**
к15	-0,170	-.273*	.270*	.299*	-.410**	0,077	0,043	-.332**	-.296*	-0,209	-.322**	-.296*	-0,209	-.322**	-.296*	-0,209	-.322**	-.296*	1,000	-0,144	-.275*	.153	0,075	0,067	0,190	0,098	.303*	0,092	-0,091	0,071	.313**	.328**	0,041	0,115	0,003	0,105	0,097	0,203	0,096	-0,015	0,141	-0,025	.272*	0,177	0,172
к16	0,131	0,007	0,001	0,011	0,059	-0,046	-0,224	0,016	0,005	0,006	-0,303**	-0,299*	-.255*	0,058	-0,161	0,041	0,031	0,117	-0,144	1,000	-0,010	0,114	0,005	-0,083	0,046	-0,025	-0,098	-0,018	-0,231	-0,041	0,015	0,181	0,102	0,092	0,042	-0,179	0,000	0,042	0,094	0,083	0,208	0,062	0,019	-0,012	
к17	.238*	.537**	-.546**	-.799**	.778**	0,084	0,100	.702**	0,101	.577**	.790**	.720**	.314**	.266*	-.297*	.706**	.672**	.840**	-.275*	-0,010	1,000	-0,164	-0,072	-0,172	-.698**	-.308**	-0,218	-.245*	-0,176	-0,133	-.806**	-.533**	-.338**	-.277*	-.292*	-.269*	-.286*	-.712**	-0,185	-.238*	-0,150	-0,131	-.836**	-.334**	-.723**
к18	-0,085	-0,141	0,143	0,095	-0,072	-0,040	-0,060	-0,019	-0,115	-0,072	-0,072	-0,042	0,038	0,118	-0,034	-0,011	-0,051	-0,152	0,153	0,114	-0,164	1,000	-0,022	-0,015	0,028	-0,022	0,062	0,158	-0,039	0,057	0,063	0,207	0,082	-0,012	-0,080	-0,041	0,175	0,025	0,101	0,026	0,117	0,220	0,103	-0,012	0,097
к19	0,145	0,046	-0,026	0,035	-0,112	-0,062	.277*	-.089	0,023	-0,055	-0,109	-0,053	0,015	-0,129	-0,055	-0,046	-0,062	-0,161	0,075	0,100	-0,072	-0,022	1,000	0,062	-0,036	-0,039	-0,086	0,010	-0,037	0,028	0,021	-0,019	-0,162	0,075	0,008	0,061	0,120	0,023	-0,046	-0,036	-0,072	0,004	-0,001	0,106	-0,022
к20	-0,028	-0,110	0,104	0,136	-0,225	0,118	0,153	-0,188	.260*	-0,054	-0,175	-0,156	-0,059	0,127	-.241*	-0,215	-0,063	-0,110	0,067	-0,083	-0,172	-0,015	0,062	1,000	0,048	.270*	-0,007	-0,100	0,035	0,082	0,112	0,201	-0,173	-0,046	-0,202	-0,080	0,007	0,104	-0,118	-0,082	-0,128	-0,110	0,161	-0,024	0,092
61	-.280*	-.734**	.740**	.935**	-.836**	-.311**	-.391**	-.803**	-.300*	-.645**	-.916**	-.864**	-.319**	-.302*	0,193	-.790**	-.633**	-.678**	0,190	0,046	-.698**	0,028	-0,036	0,048	1,000	.378**	0,186	.300*	.249*	0,157	.931**	.357**	.305*	.356**	.272*	0,092	.236*	.962**	0,130	.415**	0,092	0,192	.860**	.356**	.688**
62	-0,139	-.423**	.416**	.414**	-.369**	0,112	-.280*	-.334**	-0,076	-0,232	-.352**	-.322**	-0,135	0,189	0,105	-.351**	-.320**	-0,204	0,098	-0,025	-0,022	-0,039	.270*	.378**	1,000	.263*	.318**	.310**	.335**	.388**	0,201	0,116	0,195	0,036	0,169	.187*	.336**	0,179	0,060	-0,018	-0,001	.344**	.220	.327**	
63	0,015	-0,072	0,067	0,204	-0,190	0,080	-0,019	-0,196	-0,098	-0,068	-0,186	-0,177	-0,045	-0,124	0,197	-.266*	-.224*	.303*	-0,098	-0,218	0,062	-0,086	-0,007	0,186	.263*	1,000																			

ПРИЛОЖЕНИЕ Г

Таблица 9. Матрица корреляций кейсов Теста ситуативных суждений с ключевыми компетенциями по тесту

Требования должностной инструкции

	кейс 1	кейс 2	кейс 3	кейс 4	кейс 5	кейс 6	кейс 7	кейс 8	кейс 9	кейс 10	кейс 11	кейс 12	кейс 13	кейс 14	кейс 15	кейс 16	кейс 17	кейс 18	кейс 19	кейс 20
Ориентация на достижение	-,836**	-,311**	-,391**	-,803**	-,300*	-,645**	-,916**	-,864**	-,319**	-,302*	0	-,790**	-,633**	-,678**	0	0	-,698**	0	0	0
Забота о качестве	-,369**	0	-,280*	-,334**	0	0	-,352**	-,322**	0	0	0	-,351**	-,320**	0	0	0	-,308**	0	0	-,270*
Инициатива	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-,266*	0	-,303*	0	0	0	0	0
Поиск информации	-,250*	0	0	0	-,242*	0	-,265*	0	0	0	0	0	-,308**	-,278*	0	0	-,245*	0	0	0
Межличностное понимание	0	0	-,255*	0	0	-,260*	0	0	0	0	0	0	-,381**	0	0	0	0	0	0	0
Ориентация на клиента	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Воздействие и влияние	-,920**	0	-,323**	-,890**	0	-,644**	-,930**	-,940**	-,356**	-,277*	-,241*	-,865**	-,660**	-,748**	-,313**	0	-,806**	0	0	0
Понимание компании	-,393**	0	0	-,273*	0	0	-,418**	-,320**	0	0	0	-,266*	-,307**	-,501**	-,328**	0	-,533**	0	0	0
Отношения	-,281*	0	0	0	0	-,294*	-,302*	-,251*	0	0	-,251*	0	0	-,307**	0	0	-,338**	0	0	0
Развитие других	-,385**	0	0	-,352**	0	0	-,431**	-,373**	0	0	0	-,400**	-,284*	-,303*	0	0	-,277*	0	0	0
Директивность и ассертивность	-,333**	0	0	-,302*	0	0	-,309**	-,293*	0	-,311**	0	-,362**	-,264*	-,279*	0	0	-,292*	0	0	0
Командная работа и сотрудничество	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-,238*	0	0	0	0	0	0	-,269*	0	0	0
Лидерство	-,307**	0	0	0	0	0	-,252*	0	0	0	0	-,264*	-,273*	-,326**	0	0	-,286*	0	0	0
Аналитика	-,869**	-,308**	-,316**	-,849**	0	-,631**	-,942**	-,909**	-,259*	-,302*	0	-,829**	-,628**	-,719**	0	0	-,712**	0	0	0
Концептуальное	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Экспертность	-,358**	0	-,246*	-,351**	0	0	-,289*	-,367**	0	0	0	-,333**	0	0	0	0	-,238*	0	0	0
Самоконтроль	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-,264*	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Уверенность	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Гибкость	-,861**	0	0	-,817**	0	-,583**	-,929**	-,856**	-,328**	-,273*	-,238*	-,807**	-,580**	-,726**	-,272*	0	-,836**	0	0	0
Предпность компании	-,423**	0	0	-,365**	0	-,341**	-,441**	-,428**	0	0	0	-,339**	-,263*	-,384**	0	0	-,334**	0	0	0
Др. Личные	-,720**	0	-,298*	-,696**	0	-,511**	-,718**	-,696**	-,422**	-,268*	-,356**	-,690**	-,669**	-,739**	0	0	-,723**	0	0	0

Примечание: ** - $p \leq 0,01$, * $p \leq 0,05$

Тест ситуативных суждений

1. Вы выполняете письменную работу для коллеги из другого отдела. Это трудоемкая работа и Вам нужна неделя на ее выполнение. Через 3 дня Ваш коллега теряет терпение и говорит, что Вы работаете слишком медленно.

- A. Извинитесь и будете работать как можно быстрее.
- B. Сообщите коллеге, что выполняете все процедуры и это стандартное время на их выполнение.
- C. Сообщите коллеге, что ему необходимо поговорить с Вашим руководителем по поводу приоритетности данного задания
- D. Попросите коллегу воздержаться от грубых комментариев в ваш адрес

2. Вы руководитель. Ваша команда находится под давлением из-за серьезной загрузки. Предстоящий тренинг предназначен для всей команды с целью повышения скорости работы. Один из сотрудников сообщает Вам, что не хочет участвовать в тренинге, объясняя это наличием тяжелой нагрузки.

- A. Скажете данному сотруднику, что тренинг является обязательным, и он должен посетить его
- B. Проанализируете его нагрузку и определите, какие задания менее приоритетны, чтобы он смог посетить занятия
- C. Передадите некоторые задачи другому сотруднику
- D. Проинформируете сотрудника о важности участия в тренинге для его работы и предоставляете право финального решения ему.

3. Ваш руководитель попросил Вас написать отчет о последних тенденциях рынка. Эта задача является новой для Вас. Ваш руководитель объяснил Вам, что нужно делать. Вы сделали подробные заметки и думали, что поняли задачу. Когда Вы начинаете работать над отчетом, Вы понимаете, что некоторые из ваших записей неясны и сейчас Вы не уверены как действовать дальше. Ваш руководитель сегодня занят. Как вы поступите?

- A. Запросите короткую встречу с Вашим руководителем, чтобы обсудить вопросы, в точности которых Вы не уверены.
- B. Попросите помощи коллегу, поскольку не хотите беспокоить руководителя.
- C. Не станете беспокоить руководителя и сделаете отчет, помечая неточности.
- D. Обсудите с более опытным коллегой данный вопрос, чтобы получить ответы на Ваши вопросы.

4. Вы присоединились к новой команде. Спустя месяц работы, Вы заметили, что рабочие процессы затруднительны и не оптимальны. На основе предыдущего опыта, Вы считаете, что их можно улучшить с целью повышения производительности, которая отражается на количестве выполненных проектов. Как вы поступите?

- A. Научите Ваших коллег выполнять большее количество проектов, продемонстрировав действия, которые помогут оптимизировать рабочие процессы.

- B. Обсудите с Вашим руководителем данный вопрос, предоставив свои отзывы и идеи о том, как улучшить внутренние процессы.
- C. Подождите совещание команды, на котором обсудите рабочие моменты и поделитесь своими впечатлениями и идеями.
- D. Адаптируете внутренние процессы в работе Ваших проектов, и спустя пару недель предоставите данные о результатах Вашему руководителю.

5. Вы присоединились к новой команде. Ваш руководитель дал Вам сложные задания, с которыми у вас могут возникнуть сложности, поскольку Вы не имеете достаточного опыта в этой области. У Вашей команды сейчас много работы, и она находится под давлением. Руководитель хочет, чтобы именно Вы приняли вызов, и пришли на помощь к команде. Он понимает, что у Вас будут трудности с некоторыми задачами, но рассматривает это как лучший способ обучения.

- A. Сфокусируетесь на том, чтобы завершить поставленные задачи. А после обратитесь к коллегам с просьбой проверить Вашу работу.
- B. Начнете работу над отчетом и обсудите с коллегами сложные вопросы, чтобы улучшить свою работу их опытом.
- C. Перед началом работы, попросите у коллег совета о том, как лучше работать над этим отчетом, чтобы избежать трудностей с ним.
- D. Начнете работать над отчетом, и запишите те вопросы, с которыми возникли сложности, а затем Вы обратитесь за помощью к Вашему руководителю.

6. Вы руководитель довольно большого отдела. В течение некоторого времени возникли серьезные проблемы, такие как: снижение мотивации, большое количество больничных, ухудшение результатов. После анализа Вы понимаете, что это связано с конкретной командой.

- A) Вы вызываете лидера команды, чтобы он объяснился.
- B) Так как до сих пор не поступили жалобы от других коллег, оставляете все, как есть, чтобы все само разрешилось.
- C) Вы попытаетесь узнать больше с помощью неформальных бесед с руководителем команды и некоторыми из его коллег.
- D) На собрании глав команд Вы непосредственно спросите об этом лидера этой команды.

7. Вы получили электронное письмо от руководителя, в котором сказано, что Вы будете работать над проектом, который начнется в ближайшее время. В письме ни критериев, ни целей проекта. В письме есть только вопросы на рассмотрение и список людей, которые вовлечены в реализацию проекта. Вы немного взволнованы, поскольку не имеете достаточно информации. Каковы будут Ваши дальнейшие действия?

- A. Обсудите этот проект с руководителем отдела, чтобы получить разъяснения.
- B. Попросите о встрече с руководителем отдела, чтобы поделиться своими переживаниями по поводу недостатка информации о проекте.

- С. Обсудите проект с коллегами, участвующими в нем, и попробуйте получить более подробную информацию.
- Д. Подождете новых указаний по поводу проекта, прежде чем что-то предпринимать

8. Вы присоединились к новой команде. Ваш руководитель проинформировал команду о том, что в ближайшее время будет реализована новая система работы. Вы заметили, что некоторые из Ваших коллег кажутся весьма встревоженными с момента объявления. Они рассказали Вам, что в прошлом они испытывали напряжение в приспособление к нынешней системе из-за отсутствия поддержки.

- А. Сконцентрируетесь на ознакомлении с нынешней системой, чтобы быть готовым к внедрению новой.
- В. Проинформируйте руководителя группы о переживаниях сотрудников, связанных с внедрением новой системы.
- С. После внедрения новой системы, поделитесь своим опытом и знаниями с вашими коллегами, чтобы помочь им привыкнуть к новой системе.
- Д. Сообщите руководителю, что должны быть организованы дополнительные учебные занятия, которые помогут команде освоиться с новой системой.

9. Каждый месяц, в вашем подразделении проходит собрание. Глава отдела попросил Вас вести обсуждения. После нескольких встреч, Вы пришли к выводу о том, что они не эффективны. Вы предложили идеи по улучшению качества собраний своему коллеге, ответственному за собрания. Однако он не отреагировал на ваше предложение даже после нескольких напоминаний. Каковы будут ваши дальнейшие действия?

- А. Сообщите главе отдела, что Вы столкнулись с некоторыми трудностями, при попытке внесения улучшений в проводимые собрания. И вы поделитесь своим идеями.
- В. Поделитесь своими идеями с другим коллегой, чтобы он оценил степень их полезности, прежде чем совершать дальнейшие действия.
- С. Назначьте официальную встречу с человеком, ответственным за собрания, чтобы обсудить Ваши идеи и получить обратную связь.
- Д. Заручитесь поддержкой ваших коллег, чтобы выдвинуть свои идеи и улучшить качество собраний.

10. Глава отдела попросил Вас внедрить новый способ ведения отчетности, разработанный внешними консультантами. Это повлечет за собой ряд изменений в обработке документации. Вы чувствуете сильное сопротивление со стороны коллег, которые хотели бы сохранить нынешний способ работы.

- А. Внедрите новый способ работы, проконтролировав его использование, и убедите сопротивляющихся сотрудников соблюдать указание руководства.

- В. Скажите коллегам о том, что Вы не знаете, причины изменений, но им придется адаптироваться к новому способу работы.
- С. Проведете личные встречи с целью выявить сопротивления к изменениям и составите подходящий план действий.
- Д. Убедены в пользе нового способа работы и его преимуществах. Вы организуете собрание с коллегами, чтобы узнать об их сомнениях.

11. Новый коллега присоединился к Вашей команде. Его присутствие значительно замедляет работу.

- А) Мы все прошли через период обучения. Вы немного продлеваете Ваш рабочий день, чтобы компенсировать задержки.
- В) Вы объясните коллеге, что он должен быть более независимым и самостоятельным, чтобы стать неотъемлемой частью команды.
- С) Вы составите список имеющихся ресурсов. Предложите ему воспользоваться ими и заверите в том, что Вы доступны в случае возникновения трудностей.
- Д) На собрании команды Вы выдвинете план, согласно которому новый коллега будет проводить время с каждым членом команды, чтобы ознакомиться со всеми процедурами и методами работы.

12. Сейчас на работе большая загруженность. Руководитель давит на Вас, чтобы Вы завершили проект как можно скорее. Коллега, который не так давно присоединился к команде, ждет, чтобы ему поручили проект. Как вы поступите в данном случае?

- А. Дадите несколько заданий своему коллеге, чтобы он мог помочь вам завершить проект.
- В. Сделайте все возможное, чтобы закончить проект скорее. Будете работать сверхурочно, если это необходимо.
- С. Обратитесь к руководителю с просьбой о встрече, где вы обсудите данный проект и спросите, может ли Ваш коллега помочь Вам.
- Д. Обратитесь к руководителю, чтобы он передал некоторые из ваших обязанностей другим сотрудникам, чтобы завершить проект как можно скорее.

13. Вы руководитель. Через несколько недель, европейскими законодательствами будут внедряться новые директивы, которые должны быть приняты во внимание Вашими сотрудниками при обработке документов и отчетов. При просмотре некоторого числа отчетов, Вы обнаружили увеличение количества несоответствий по правилам нового законодательства. Каковы будут Ваши действия?

- А. Во время следующего совещания Вы добавите новый пункт в повестку дня, чтобы проинформировать о новом законе, и обсудить его влияние на их работу.

- В. Когда новая директива будет реализована, вы пошлет вашей команде необходимую информацию о нем по электронной почте.
- С. Пошлете напоминания о важности новых директив по электронной почте и продолжите проверять отчеты, чтобы избежать несоответствий.
- Д. Попросите кого-то из сотрудников создать информирующий документ по новому закону.

14. Многие коллеги просят совета и информацию о работе программного обеспечения, поскольку Вы когда-то выполняли эту работу. Новое лицо, ответственное за это, часто не доступно. Сотрудники продолжают обращаться к Вам. Вы думали, что со временем таких запросов станет меньше, но этого не происходит.

- А) Вы обсудите этот вопрос лично с новым ответственным лицом и попросите его выполнять свои обязанности.
- В) Вы оставили указатель на Вашей двери, гласящий "Я больше не IT-сотрудник".
- С) Вы отправляете всех, кто приходит к Вам с запросом, к новому IT-сотруднику, утверждая, что он более компетентен, чем вы.
- Д) Вы отвечаете на запросы, очевидно демонстрируя, что Вы оказываете им услугу.

15. Вы руководитель команды из семи человек, четверо из которых состоят в браке и имеют детей. Они привыкли иметь преимущество в распределении отпусков, хотя это не закреплено правилом. Остальные сотрудники объяснили, что данный порядок вещей продолжается достаточно долго, и они больше не готовы мириться с неравенством.

- А) Вы объясните им, что этот обычай укрепился, и будет трудно что-либо изменить, поскольку до сих пор все хорошо работало.
- В) Вы советуете им как можно скорее стать родителями.
- С) Вы выдвинете оригинальный и объективный подход: жеребьевку для периода отпусков, объясняя, что она даст каждому равный шанс.
- Д) Вы предложите после собрания подумать о решении, которое всех устроит.

16. Ваша рабочая группа состоит из трех человек. За три дня до Вашего ежегодного отпуска Вам поручают срочное задание. Даже если Вы подключите всю свою команду, Вы не справитесь с этим полностью до ухода в отпуск. Отсрочка Вашего отпуска затруднительна, поскольку запланирована долгая семейная поездка, и билеты не возвратные.

- А) Вы предупредите начальника, объяснив ему, что у Вас нет времени заниматься данным вопросом. Вы просите другого решения: поменять дедлайн или назначить задачу другому сотруднику.
- В) Вы решаете самостоятельно разобраться с этим вопросом, прежде чем уйдете в отпуск. Вы будете приходить раньше, и уходить позже с работы. Вы протимулируете коллег приложить последние усилия, демонстрируя на личном примере.
- С) Вы составите план решения вопроса и назначите коллегам задачи, которые они смогут сделать в Ваше отсутствие. По возвращению Вы завершите начатое.

- Д) Вы организуете работу своей команды таким образом, чтобы они могли завершить работу к сроку во время Вашего отсутствия. Вы примите участие в предварительном планировании, оставив за главного самого опытного коллегу.

17. Глава подразделения просит Вас поработать над небольшой частью своего доклада, утверждая, что это не займет слишком много времени. У вас есть две недели, чтобы это сделать, но у Вас есть и другие задания, которые надо завершить. Через несколько дней Вам было сказано, что требования изменились. Теперь необходимо завершить все задания в одно и то же время.

- А) Вы скажете главе подразделения, что данная работа требует гораздо больше времени, чем ожидалось, и что Вы не можете взять ее на себя.
- В) Вы пересмотрите свои приоритеты, отложите другие задания и распланируете время, необходимое для выполнения просьбы.
- С) Вы согласитесь и возьмете работу на дом, так как сейчас завал.
- Д) Вы объясните, что у вас недостаточно времени, чтобы самому сделать эту работу, но Вы готовы дать общие рекомендации по докладу другому сотруднику, а также проконтролировать его работу.

18. Ваше мастерство в конкретной области является образцом подражания для других. Ваш руководитель просит поделиться своими знаниями с коллегами. Вы организуете несколько встреч для обмена знаниями. Тем не менее, один коллега, имеющий большой опыт за плечами, ставит под сомнение Ваш опыт.

- А) Вы покажите, что цените опыт этого коллеги, и попросите его и в дальнейшем высказывать свое мнение. Вы переформулируете его идеи и попытаетесь найти совместный подход.
- В) Вы твердо отстаиваете свои методы работы: Вы - эксперт. Вы примете к сведению некоторые из его замечаний, которые не противоречат Вашей собственной практике.
- С) Вы пытаетесь убедить коллег из окружения опытного сотрудника - оппонента и прийти к ситуации общего согласия по данному вопросу.
- Д) Если большинство принимают Ваш опыт, это самое главное. Вы не будете терять время из-за одного единственного случая.

19. Вы согласились сделать задание, которое Вам не подходит и для Вас довольно трудное. Однако когда Вы соглашались выполнить задание самостоятельно, Вы утверждали, что Вам не нужны никакие дополнительные ресурсы для достижения поставленной цели.

- А) Вы пойдете к своему непосредственному руководителю и скажете, что было бы лучше найти кого-нибудь еще, чтобы закончить работу.

В) Вы идете к своему непосредственному руководителю и просите поддержку и дополнительные ресурсы (время, люди) для решения проблем, с которыми Вы столкнулись.

С) Вы делаете работу в соответствии с Вашим собственным уровнем компетенции, пытаясь упростить проблемные вопросы по максимуму.

Д) Вы собираете информацию, общаясь с другими людьми, которые могут помочь сделать необходимое вовремя, и представите ту часть работы, которую считаете приемлемой.

20. Вы вместе с коллегой ответственны за подготовку отчета. На самом деле, Вы сделали большую часть этой работы. Ваш коллега настаивает на том, чтобы и его имя было на презентации.

А) Вы категорически отказываетесь. Это Ваша работа, и нет никаких причин, чтобы делиться с ним плодами своих трудов.

В) Вы согласитесь. Это способ оказать услугу своему коллеге.

С) Вы согласитесь, но пусть все вокруг Вас будут знать, что Вы подготовили отчет по своему усмотрению, и решаете больше не работать с этим коллегой.

Д) Вы согласитесь, но объясните партнеру, что в следующий раз он будет выполнять большую часть работы.